

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI
Programa de Pós-Graduação em Educação
Rafaela Caiafa Faria Vieira Marques

ENGAJAMENTO DOS GESTORES DO IFNMG NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: recomendações a partir das Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento
de Projetos do Guia *PMBOK*®

Diamantina - MG
2020

Rafaela Caiafa Faria Vieira Marques

**ENGAJAMENTO DOS GESTORES DO IFNMG NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: recomendações a partir das Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento
de Projetos do Guia *PMBOK*®**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Altamir Fernandes de Oliveira

Diamantina - MG

2020

Elaborado com os dados fornecidos pelo (a) autor (a).

M357e

Marques, Rafaela Caiafa Faria Vieira

Engajamento dos gestores do IFNMG no planejamento estratégico: recomendações a partir das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos do guia PMBOK® / Rafaela Caiafa Faria Vieira Marques, 2020.

134 p.: il.

Orientador: Altamir Fernandes de Oliveira

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Educação) - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2020.

1. PMBOK®. 2. Plano de Desenvolvimento Institucional. 3. Planejamento Estratégico. I. Oliveira, Altamir Fernandes de. II. Título. III. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

CDD 371.1

Ficha Catalográfica – Sistema de Bibliotecas/UFVJM
Bibliotecária: Viviane Pedrosa – CRB6/2641



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

RAFAELA CAIAFA FARIA VIEIRA MARQUES

ENGAJAMENTO DOS GESTORES DO IFNMG NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: recomendações a partir das Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento de Projetos do Guia PMBOK®

Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Educação, como parte dos requisitos
para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Altamir Fernandes
de Oliveira

Data de aprovação: 11/12/2020.

Prof. Dr. Altamir Fernandes de Oliveira - UFVJM

Prof. Dr. Eduardo Meireles - UEMG

Prof. Dr. João Antônio Gomes Pereira - UNIPAMPA

Profa. Dra. Raquel Souza Pompermayer - UFVJM

Diamantina-MG

2020



Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Meireles, Usuário Externo**, em 11/12/2020, às 15:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

Documento assinado eletronicamente por **Altamir Fernandes de Oliveira, Servidor**, em 11/12/2020,



às 15:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Raquel de Souza Pompermayer, Servidor**, em 11/12/2020, às 15:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **João Antônio Gomes Pereira, Usuário Externo**, em 11/12/2020, às 15:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufvjm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0236917** e o código CRC **0636FE24**.

Dedico esse trabalho àqueles que estiveram ao meu lado nessa linda trajetória, que acreditaram, me apoiaram e me deram forças para continuar. Ao Fred, Bruno e Belas meus eternos amores. À mamãe e ao papai, á Tia Waleska e à Helo. Ao Alisson, ao João e ao Altamir. Gratidão.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente gostaria de agradecer ao meu marido, Fred, o parceiro que escolhi para vida, por todo amor, compreensão e dedicação nesse período difícil que demandou minha ausência, por cuidar dos nossos bens mais preciosos - Bruno, Bela e Lolla e me dar plena condição de realizar esse sonho.

Aos meus pais, Ivana e Mauro por estarem presentes, mesmo de longe, orando, incentivando, torcendo por mim. Sem vocês eu não teria chegado até aqui... obrigada! À minha irmã Gabriela, ao meu cunhado Felipe e meu afilhado Henrique pela torcida de sempre. Aos meus avós Wanda e Bóris (*in memoriam*), Laís e Maninho pela oração, torcida, incentivo.

A Tia Waleska por estar sempre a postos para me ajudar, desde sempre e sei que para sempre... obrigada pela sua dedicação e disponibilidade! Ao Tio Felipe pelas sábias palavras no momento certo...

A Helo, meu capim dourado, por estar sempre por perto. À Silvana, minhas sogra, por todo carinho sobretudo quando precisei me ausentar... seu apoio com as crianças foi fundamental!

Ao Alisson, por vibrar a cada passo e me dar condições e tranquilidade para fazer o mestrado. Por todos os ensinamentos e oportunidades, esse trabalho é fruto da minha trajetória profissional no IFNMG.

Ao Departamento de Planejamento Institucional, Karine, Thiago e Helmer pela amizade não só no mestrado, mas nesses anos no departamento. Flávia, Laura, Adriana, Gabizita amigas que sempre me ajudaram nessas idas e vindas à Diamantina.

Ao meu orientador, Professor Altamir pela sensibilidade, carinho, parceria de sempre... você foi fundamental, você é luz.

Ao João, Naura, Gercilene, Gabriela e aos amigos da Biblioteca por todos os momentos juntos... por terem feito parte desse trabalho!

Às minhas amigas do coração e à Caca por serem as melhores sempre...

À Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, na pessoa do Sandro, coordenador do programa e Evandro por toda atenção e carinho.

Ao Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG, na pessoa do Reitor, o Professor José Ricardo por apoiar o trabalho e permitir essa pesquisa e todos os colegas que responderam a Pesquisa de Opinião, fundamental para esta pesquisa, o meu muito obrigada!

Gratidão a todos!

E, finalmente à Deus, pela vida, por colocar todas essas pessoas maravilhosas no meu caminho, pela realização desse sonho!

RESUMO

A administração da estratégica, como processo contínuo de etapas cíclicas que antecede, até mesmo, a elaboração do planejamento estratégico, ultrapassa a gestão dos envolvidos e de suas etapas e se constitui de um importante diferencial no que tange ao cumprimento das metas organizacionais. Esta pesquisa investigou o engajamento dos gestores do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG no planejamento estratégico, como instrumento da administração, com base nos grupos de processos sugeridos pelo Guia *PMBOK®*, em suas fases: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento, Controle e Finalização. O planejamento estratégico do IFNMG está descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, documento de elaboração obrigatória que identifica a instituição de ensino superior - IES e articula a regulação e avaliação educativa. O IFNMG aprovou três PDI, contudo foram objetos deste estudo os documentos vigentes nos anos de 2014-2018 e o atual 2019-2023. Nessa pesquisa, utilizou-se a análise documental do Guia *PMBOK®*, do PDI 2014-2018, do PDI 2019-2023, dos Documentos Regulatórios Institucionais, do Relatório de Gestão e a análise dos dados da Pesquisa de Opinião Pública. O estudo foi desenvolvido com o nível estratégico da instituição, grupo diversificado composto por vinte e duas pessoas ligadas diretamente ao reitor, das quais vinte responderam ao questionário proposto. Os respondentes não foram identificados, sobretudo por se tratar de pesquisa de opinião, por esse motivo, não se traçou o perfil dos mesmos. No PDI 2014-2018, 15,8% dos gestores não enxergavam o documento como uma ferramenta de gestão; já no PDI 2019-2023, apenas 5,3% dos gestores ainda relataram a existência de uma lacuna entre o PDI, enquanto ferramenta de gestão e o planejamento estratégico. Foi observado, nesta pesquisa, que houve uma evolução na compreensão do PDI como ferramenta de gestão balizadora das decisões institucionais, a despeito da lacuna. Esta pesquisa mostrou-se relevante uma vez que apresentou sugestões de Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento de Projetos, constantes do Guia *PM-BOK®*, que podem contribuir na tomada de decisão e na elaboração de políticas institucionais, com vistas ao cumprimento das metas organizacionais relacionadas no PDI vigente.

Palavras-chave: PMBOK®. Plano de Desenvolvimento Institucional. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The administration of the strategy, as a continuous process of cyclic steps that precedes even the elaboration of the strategic planning goes beyond the management of those involved and of its stages and constitutes an important differential regarding the compliance with organizational goals. This research investigated the engagement of the managers of the Federal Institute of Northern Minas Gerais - IFNMG in strategic planning, as an instrument of strategic management, based on the groups of processes suggested by the PMBOK® Guide, in its phases: Initiation, Planning, Execution, Monitoring, Control and Completion. The strategic planning of the IFNMG is described in a chapter of the Institutional Development Plan - PDI, a mandatory elaboration document that identifies the higher education institution - IES and articulates the regulation and educational evaluation. The IFNMG approved three IDPs, however, the current documents for the years 2014-2018 and the current 2019-2023 were the objects of this study. In this research, the documentary analysis of PMBOK®, PDI 2014-2018, PDI 2019-2023, Institutional Regulatory Documents, the Management Report and the analysis of the opinion poll data. The study was developed with the strategic level of the institution, a diversified group composed of twenty-two people directly linked to the rector, of whom twenty answered the questionnaire. Respondents were not identified, mainly because it is an opinion poll, for this reason the profile was not changed. In PDI 2014-2018 15.8% of managers did not see the document as a management tool; in PDI 2019-2023 only 5.3% of managers still reported the existence of a gap between PDI as a management tool and strategic planning. It was observed in this research that there was an evolution in the understanding of the PDI as a tool for the management of institutional decisions, despite the gap. This research was relevant to the extent that it presented as suggestion the best practices from the Tools and Techniques of Project Management, contained in PMBOK®, that can contribute to the implementation of the administration of the strategy in the making of decision and in the elaboration of institutional policies related to the fulfillment of the organizational goals listed in the current PDI.

Keywords: PMBOK®. Institutional Development Plan. Strategic Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis de Planejamento Institucional	21
Figura 2 – Organograma institucional e acadêmico – Reitoria	39
Figura 3 – Organograma institucional e acadêmico – Reitoria	43
Figura 4 – Etapas de Gerenciamento de Projetos pelo Guia <i>PMBOK</i> ®	48
Figura 5 – Etapas do Planejamento Estratégico	48
Figura 6 – Visão temporal do projeto de planejamento estratégico para organizações públicas ou privadas	51
Figura 7 – Transição de um estado organizacional por meio de um projeto	52
Figura 8 – O Ciclo do PDCA	53
Figura 9 – O Ciclo PDCA e o Guia <i>PMBOK</i> ®	54
Figura 10 – Catálogo de Objetivos	62
Figura 11 – Tipos de Pesquisa Científica	68
Figura 12 – Visão Geral do Gerenciamento do Engajamento das Partes Interessadas . . .	89
Figura 13 – Tipos de Pesquisa Científica	93
Figura 14 – Tipos de Pesquisa Científica	94
Gráfico 1 – Áreas do conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PDI 2014-2018 .	76
Gráfico 2 – Áreas do conhecimento em Gerenciamento de Projetos e indivíduos - PDI 2019-2023	76
Gráfico 3 – PDI como Ferramenta de Gestão	77
Gráfico 4 – Matriz de presença e ausência - Áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos - PDI 2014-2018	78
Gráfico 5 – Matriz de presença e ausência - Áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos - PDI 2019-2023	78
Gráfico 6 – Diagrama de correspondência canônica - PDI 2014-2018	80
Gráfico 7 – Diagrama de correspondência canônica - PDI 2019-2023	80
Gráfico 8 – Dendrograma de análise da opinião dos gestores sobre as Áreas do Conheci- mento contempladas no PDI 2014-2018	81
Gráfico 9 – Dendrograma de análise da opinião dos gestores sobre as Áreas do Conheci- mento contempladas no PDI 2019-2023	82
Gráfico 10 – Nível que está sendo possível recorrer ao PDI 2019-2023 enquanto ferra- menta de gestão para tomada de decisões do dia a dia alinhado à sua área de atuação	83
Gráfico 11 – Nível de engajamento do próprio gestor para alinhar suas ações ao que está descrito no PDI 2019-2023?	83

Gráfico 12 – Nível de engajamento dos gestores do IFNMG (exceto você) na elaboração do PDI 2019-2023	84
Gráfico 13 – Nível de conhecimento do <i>Balance Scorecard</i> (BSC), método utilizado para a elaboração do planejamento estratégico no PDI 2019-2023	84
Mapa 1 – Mapa de distribuição das instituições da Rede Federal.	30
Mapa 2 – Mapa de distribuição das instituições da Rede Federal.	34
Mapa 3 – Mapa de abrangência do IFNMG	36
Quadro 1 – Evolução do planejamento estratégico no IFNMG com base nos PDI	19
Quadro 2 – Características da área de abrangência do IFNMG	37
Quadro 3 – Acontecimentos no IFNMG	38
Quadro 4 – A natureza da Estratégia	46
Quadro 5 – Escolas de Planejamento e Estratégia	47
Quadro 6 – O que o planejamento estratégico não é	50
Quadro 7 – Portarias	59
Quadro 8 – Eixos temáticos	59
Quadro 9 – Objetivos da Pró-Reitoria de Ensino	60
Quadro 10 – Métodos de divulgação dos resultados alcançados	61
Quadro 11 – Direcionadores Estratégicos	64
Quadro 12 – Mapa Estratégico	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargos de direção e função gratificada	40
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

Basis - Banco de avaliadores

CD - Cargo de direção

CD - *Compact Disc*

Cead - Centro de Referência em Formação e Educação a Distância

Cepe - Câmara de Ensino, Pesquisa e Extensão

CGU - Controladoria Geral da União

Coad - Comitê de administração

Coaec - Comitê de Assuntos Estudantis e Comunitários

Codi - Comitê de Desenvolvimento Institucional

Codir - Colégio de Dirigentes

Coen - Comitê de Ensino

Coex - Comitê de Extensão

Congec - Conselho Gestor do *Campus*

Consup - Conselho Superior

CoGD - Comitê de Governança Digital

CoGP - Comitê de Gestão De Pessoas

Coppi - Comitê de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação

DVD - *Digital Versatile Disc*

Daec - Diretoria de Assuntos Estudantis e Comunitários

DEX - Diretoria Executiva

DGP - Diretoria de Gestão de Pessoas

ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

e-MEC - Sistema do Ministério da Educação

FDI - Fórum de Desenvolvimento Institucional

FG - Função gratificada

IGC - Índice Geral dos Cursos

PE - Planejamento estratégico

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

Proad - Pró-reitoria de Administração

Prodi - Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional

Proen - Pró-reitoria de Ensino

Proex - Pró-reitoria de Extensão

Proppi - Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação

Sinaes - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

Sistec - Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica

UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
2	A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA E O INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MI- NAS GERAIS	27
2.1	Histórico da Rede Federal	27
2.2	O IFNMG	35
2.3	Estrutura organizacional e de cargos e funções do IFNMG	38
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45
3.1	Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas e Privadas	45
3.2	Plano de Desenvolvimento Institucional	53
3.3	PDI 2014-2018	59
3.4	PDI 2019-2023	62
4	PERCURSO METODOLÓGICO	67
4.1	Tipo de Pesquisa	68
4.2	Coleta de Dados	71
4.3	Análise e Interpretação dos Dados	74
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	75
5.1	Resultados	75
5.2	Discussões	85
6	RECOMENDAÇÕES DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS	89
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICE A – MAPEAMENTO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS	106
	APÊNDICE B – MAPEAMENTO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS	108
	APÊNDICE C – MAPEAMENTO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS	110
	APÊNDICE D – MAPEAMENTO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS	112
	APÊNDICE E – ESCOLAS DE PENSAMENTO	114

APÊNDICE F – ESCOLAS DE PENSAMENTO	116
APÊNDICE G – ESCOLAS DE PENSAMENTO	118
APÊNDICE H – ESCOLAS DE PENSAMENTO	120
APÊNDICE I – ESCOLAS DE PENSAMENTO	122
ANEXO A – TERMO DE COPARTICIPAÇÃO IFNMG	124
ANEXO B – PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA	126

1 INTRODUÇÃO

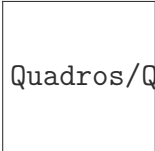
Este trabalho é resultado da investigação sobre o engajamento dos gestores do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG no planejamento estratégico, descrito em um capítulo do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da instituição. Para que o planejamento estratégico seja, de fato, implementado na instituição, o engajamento dos gestores nas fases: Iniciação, Planejamento, Execução e Monitoramento, descritas no Guia *PMBOK®*, tem um papel fundamental.

Apesar de esta pesquisa não contemplar a análise do primeiro PDI da instituição, vigente no período de 2009-2013, o documento é um importante referencial não só temporal, ao atender o quinquênio proposto no Formulário de Planejamento Institucional – PDI, mas também como parâmetro de evolução no que diz respeito ao planejamento estratégico ao longo desses onze anos do IFNMG.

Uma comparação feita entre os três PDI do IFNMG (2009-2013, 2014-2018, 2019-2023), no que diz respeito ao planejamento das ações, monitoramento de seu cumprimento e do engajamento dos gestores, ao longo dos anos, permite-nos uma visão sistêmica da evolução do planejamento estratégico na instituição.

Podemos observar a considerável evolução que acompanha o crescimento e o desenvolvimento institucional, cada vez mais orientado ao planejamento estratégico (Quadro 1):

Quadro 1 – Evolução do planejamento estratégico no IFNMG com base nos PDI



Quadros/Quadro1.jpg

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Para garantir a efetividade da gestão nas organizações públicas, é essencial a orientação para a gestão estratégica, que cria e incentiva ações que possibilitam o alcance da visão institucional, principalmente em época de grandes transformações políticas e econômicas e das constantes mudanças no ambiente organizacional. Diante disso, a elaboração e a implementação do planejamento institucional, articulado com as políticas públicas do Governo Federal, desempenham o papel fundamental de dinamizar o processo de consolidação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais.

Diante dessa realidade, a busca por instrumentos de gestão que garantam o acompanhamento dos objetivos, metas e indicadores se torna necessária para o desenvolvimento da instituição, além da constante preocupação com o planejamento e as estratégias para o cumprimento da sua missão.

As diretrizes estabelecidas no PDI indicam a estratégia da instituição, a médio e longo prazo, para o alcance da missão institucional, relacionando o PDI com o Plano Plurianual – PPA do Governo Federal, a partir do estabelecimento de ações estratégicas integradas. O PDI é elaborado para um período de cinco anos, identifica a Instituição de Ensino Superior – IES, no que tange à sua filosofia de trabalho, à missão que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver, sendo, portanto, um documento no qual se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos (BRASIL, 2006).

Dessa forma, no capítulo do PDI reservado ao planejamento estratégico, o IFNMG descreve seu processo de tomada de decisão, apresentando objetivos, metas e indicadores, todos relacionados com os direcionadores estratégicos: missão, visão e valores. Assim, têm-se as pretensões institucionais ao longo dos seus cinco anos de vigência, constituindo-se de “um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização no prazo estabelecido” (PORTO, 1998, p. 2).

As dimensões do PDI contemplam três grandes níveis: organização institucional e pedagógica, corpo docente e instalações. Pode-se observar que o PDI é um documento que vai muito além do planejamento estratégico, que consiste em apenas uma das temáticas tratadas no seu bojo. É importante contextualizar que o PDI constitui-se de um documento obrigatório para as Instituições de Ensino Superior, de acordo com a Lei nº 10.861 (BRASIL, 2004), sendo indispensável na avaliação dessas instituições para credenciamento e credenciamento da oferta de cursos superiores, bem como para avaliação e manutenção dos cursos ofertados.

Assim, o PDI, além do seu importante papel na avaliação institucional, uma vez que deve estar articulado com os resultados, tanto do procedimento de autoavaliação quanto com o procedimento de avaliação externa, já que consiste em um instrumento de gestão orientador na tomada de decisão, é também o documento balizador das ações institucionais ao longo do período de vigência, o que permite um desempenho institucional favorável e a entrega, à comunidade, de serviços de qualidade e excelência. Além disso, as avaliações interna e externa funcionam como diagnóstico a ser considerado para fins de planejamento, e os resultados dessas devem nortear ações para resolver as possíveis deficiências apontadas.

Nesse sentido, o planejamento estratégico tem sido um aliado das organizações para tecer ações, metas e planos para projetar o futuro, tornando-se um instrumento orientador para os gestores e para a organização como um todo. Ainda que elaborado para empresas privadas, atualmente é utilizado de forma adaptada, porém satisfatória, pelo setor público, sendo, inclusive, cobrado pelos órgãos de controle.

A partir da Pesquisa de Opinião Pública realizada, foi possível observar uma evolução do suporte metodológico do planejamento estratégico a partir da comparação do PDI 2014-2018 com o PDI 2019-2023 do IFNMG. Apesar de citar a utilização da metodologia do *Balance Scorecard* - BSC, que consiste em um método de gerenciamento da estratégia, as metas descritas

no PDI de 2014-2018 não são, em sua plenitude, mensuráveis, o que comprometeu a medição de resultados proposta no *BSC*. Já o PDI 2019-2023 foi elaborado nessa perspectiva, na qual as metas não só são mensuráveis como também são específicas, atingíveis, relevantes e temporais. A partir dessa construção, é possível medir o desempenho institucional e atuar na concretização da visão da instituição, gerenciando os objetivos a longo prazo por meio de ações atuais.

Ressalta-se que os estudos realizados foram feitos com base no *PMBOK® - Project Management Body of Knowledge*, guia para o conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos na versão 2017, que divide os grupos de processos em suas fases: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento, Controle e Finalização. O *PMBOK®* subsidiou as sugestões apresentadas ao IFNMG, uma vez, que a partir de suas proposições, foi feita uma avaliação dos PDI e, posteriormente, sugeriu-se melhores Ferramentas e Técnicas que poderiam ser aplicadas pelos gestores, auxiliando a implementação da estratégia com foco na gerência do Engajamento das Partes Interessadas. Destaca-se, por oportuno, que partes interessadas nesta pesquisa são os gestores no nível estratégico, aqueles ligados diretamente ao Reitor na estrutura organizacional.

Os níveis da administração são definidos em estratégico, tático e operacional e, para essa pesquisa, adotamos o seguinte critério, com base na Política de Governança:

- Nível Estratégico: composto pelo reitor, pró-reitores, diretores vinculados ao reitor e diretores das unidades de ensino;
- Nível Tático: aqueles vinculados diretamente aos gestores que compõem o nível estratégico, podendo contemplar tanto a reitoria quanto as unidades de ensino; e
- Nível Operacional: aqueles servidores vinculados diretamente aos gestores que compõem o nível tático.

Figura 1 – Níveis de Planejamento Institucional



Fonte: Macroplan (2001). Adaptado.

O desenvolvimento de estratégias que contribuam, de forma eficaz, para o envolvimento dos interessados no que diz respeito às decisões, planejamento e execução do projeto assim como a identificação correta dos envolvidos estão diretamente ligados ao sucesso ou não na implementação do mesmo (GUIA *PMBOK®*, 2017). O Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto para o *PMBOK®* contempla os seguintes processos:

- identificar as Partes Interessadas: interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto;

- planejar o engajamento das Partes Interessadas: desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto;
- gerenciar o engajamento das Partes Interessadas: comunicar-se e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover o engajamento das partes interessadas adequadas;
- monitorar o engajamento das Partes Interessadas: monitorar e adaptar as estratégias para engajar as partes interessadas por meio da modificação de planos e estratégias de engajamento.

Cria-se, assim, um ciclo que, bem acompanhado, garante o envolvimento dos gestores em todas as fases do planejamento estratégico, permitindo identificar falhas e corrigi-las no curso da sua implementação. Como não foi observado registro formal do engajamento dos gestores no processo de planejamento institucional, em nenhum dos Planos de Desenvolvimento Institucional, é importante verificar e apresentar à gestão Ferramentas e Técnicas que contribuam para seu engajamento, objetivando a manutenção do cumprimento, monitoramento e aferição das metas propostas ao longo do período de vigência do PDI.

O *PMBOK®* entende que o Gerenciamento das Partes Interessadas compreende não só a identificação dos impactados e impactantes pelo projeto, propõe também a análise das suas expectativas, além de apresentar estratégias para o engajamento eficaz das partes interessadas não só no que diz respeito às decisões como também no que diz respeito à sua execução (GUIA *PMBOK®*, 2017, p. 503). Por esse motivo, o guia de melhores práticas foi utilizado como suporte metodológico nesta pesquisa.

Contudo, é importante reforçar que, apesar de o conceito de partes interessadas para o *PMBOK®* ser mais abrangente, uma vez que considera que parte interessada são todos aqueles que podem influenciar e ser influenciados de forma positiva ou negativa (GUIA *PMBOK®*, 2017, p.504) no projeto, esta pesquisa se dedicou apenas aos gestores do IFNMG ocupantes do nível estratégico. Isso porque entende-se que o envolvimento deva partir da gestão para os demais níveis, e uma possível inconsistência nesse envolvimento pode comprometer todo o desenvolvimento do planejamento estratégico, conforme já explicitado.

Cenário da pesquisa, o IFNMG foi criado pela Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008) e apresentou, formalmente, seu primeiro planejamento estratégico no ano de 2009, no primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional, vigente no quinquênio 2009-2013. Como instrumento de gestão, o planejamento apresentado tinha o grande desafio de ser executado por uma gestão principiante nesse novo modelo de instituição (IFNMG, 2009, p. 84-85).

Os Institutos Federais apresentam um grande diferencial em termos de modelo administrativo e organizacional em relação às outras instituições de ensino, por ofertar educação nos diversos níveis de ensino e modalidades de cursos. Como integrante da Administração Pública, o IFNMG, conforme explicitado por Teixeira e Santana (1995, p. 7), "tem como característica específica uma responsabilidade direta com o processo histórico global que se dá no desenvolvimento da sociedade". Por isso, a instituição deve buscar, de forma contínua,

a "redefinição da sua missão em face dos novos imperativos, sob pena de comprometer sua capacidade sinérgica"(TEIXEIRA; SANTANA, 1995, p. 7).

O interesse da pesquisadora pelo tema decorre da sua experiência profissional no Departamento de Planejamento Institucional – DPI que compõe a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFNMG, que, segundo o art. 84, inciso I, do Regimento Geral do IFNMG, é o órgão responsável por “estabelecer metodologia e coordenar a elaboração do planejamento institucional em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e o Projeto Pedagógico Institucional – PPI”.

Os reflexos do crescimento do IFNMG em número de unidades de ensino, de infraestrutura, de pessoal deixaram ainda mais evidente a necessidade de uma metodologia, não mais para orientar, e sim, para organizar o desenvolvimento institucional. A pesquisadora, ao iniciar seus trabalhos no Departamento de Planejamento Institucional - DPI, fez um estudo do planejamento institucional no âmbito não só do IFNMG, mas de toda Rede de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o que lhe permitiu entender os diversos níveis existentes e os diferentes caminhos institucionais criados nesse sentido.

Diante disso, o DPI apresentou uma proposta de elaboração do planejamento estratégico que estava ao alcance institucional de ser desenvolvido. A proposta previa passos pequenos, mas consistentes, de envolvimento da gestão e no suporte metodológico proposto. Ao longo dos anos iniciais do IFNMG, foi possível perceber um descompasso entre o crescimento institucional e o planejamento estratégico da instituição. Isso se justifica pela fase de expansão pela qual a Rede Federal passou e pela necessidade de aproveitar esse momento para depois se ocupar da consolidação da instituição.

O crescimento em infraestrutura e no quantitativo de *campi* garantiu, à instituição, um aumento de cargos e funções e de vagas disponíveis, tanto de professores quanto de técnicos administrativos. A proposta do DPI rompia com paradigmas passados, apresentando uma melhora satisfatória nas fases Iniciação, Planejamento, Execução e Monitoramento. Nessa perspectiva, outro desafio fora lançado: a orientação das decisões e políticas institucionais pelo planejamento elaborado e aprovado no PDI.

Mesmo que o Engajamento das Partes Interessadas no planejamento estratégico devesse estar intrínseco ao arcabouço teórico e prático do gestor, foi possível perceber que ainda havia algumas arestas a serem aparadas, como, por exemplo, o conhecimento da metodologia do *Balance Scorecard*. Daí a importância do presente estudo, que contribui para a manutenção do engajamento do nível estratégico da instituição. A ausência ou deficiência nesse nível compromete o trabalho dos demais e, conseqüentemente, a execução do planejado. Este estudo ainda se preocupa em apresentar subsídios para, a partir das Ferramentas e Técnicas sugeridas com base no Guia *PMBOK®*, apresentar ideias para a gestão a fim de otimizar os recursos institucionais, analisando ações, a congruência nos objetivos estratégicos, a transparência, a socialização de informações com a comunidade interna e externa, a gestão participativa e a execução planejada em um cenário instável.

A partir deste estudo, respondemos se a evolução no suporte metodológico no Plano de Desenvolvimento Institucional pode garantir a execução do planejamento estratégico nele descrito. Partindo do entendimento de que esse planejamento deva ser o balizador das decisões institucionais por parte, inicialmente, dos gestores do nível estratégico da instituição e se eles estão engajados, comprometidos com esse processo pode-se identificar que o seu engajamento vai determinar a orientação da instituição pelo planejamento estratégico e se mostrou fundamental para o cumprimento das metas descritas no PDI. Cumpre destacar que no que diz respeito ao cumprimento do PDI, o engajamento dos gestores não é o principal nem o único fator a ser analisado, mas é sobremaneira relevante.

Para tanto, partiu-se da hipótese de que, apesar de o engajamento dos gestores ser inerente ao cargo, suas ações não estão alinhadas ao planejamento estratégico e eles não utilizam Ferramentas e Técnicas que venham dar suporte à sua atuação com base na programação feita no PDI. As Ferramentas e Técnicas aplicadas de forma regular visam à manutenção da orientação pelo planejamento estratégico, quer seja pelo seu cumprimento ou sua revisão, ou seja, contribuem para manter gestor e equipe focados e, conseqüentemente, comprometidos com a missão e visão institucional.

Isso posto, o objetivo geral desta pesquisa é investigar o engajamento dos gestores do IFNMG quanto à implementação do planejamento estratégico no PDI 2019-2023, por meio do Guia *PMBOK*®. Especificamente, buscou-se verificar se, tanto o PDI 2014-2018 quanto o PDI 2019-2023 são vistos pelos gestores como uma ferramenta de gestão que propicia a tomada de decisões no dia a dia, sem interferir no poder decisório do gestor, além de analisar quais áreas de conhecimento do Guia *PMBOK*® estão presentes nos PDI estudados.

Para a consecução dos objetivos, quanto ao método, a pesquisa é caracterizada como qualitativa e quantitativa. Destaca-se que não se constitui, do ponto de vista metodológico, de contradição, assim como não há continuidade entre investigação quantitativa e qualitativa. Ambas são de natureza diferente. A investigação quantitativa atua em níveis de realidade e tem como objetivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. A investigação qualitativa, ao contrário, trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões (SERAPIONI, 2000).

Com relação aos demais aspectos metodológicos, a pesquisa, quanto à sua natureza, caracteriza-se como aplicada, uma vez que o conhecimento gerado tem aplicação imediata nos processos institucionais. Já no que diz respeito aos objetivos, é explicativa, pois busca explicar os porquês, identificando fatores que determinam os fenômenos aqui estudados, ou seja, o PDI como instrumento de gestão e o Gerenciamento do Engajamento das Partes Interessadas nesse processo.

Ademais, foi imprescindível um estudo documental que contemple a análise:

- do Estatuto do IFNMG;
- do Regimento Geral do IFNMG;
- do Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018;

- do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023;
- do Relatório de Gestão 2017 e 2018;
- do Guia de Gerenciamento de Projetos *PMBOK*®; e
- do instrumento de ajuste, monitoramento e aferição da execução do PDI - Catálogo de Objetivos.

Lançamos mão, ainda, do estudo bibliográfico, a partir do estudo de livros, artigos, legislação que tratam sobre planejamento estratégico e gerenciamento de projeto, sobretudo aqueles voltados à atuação de instituições de ensino públicas.

Para a coleta de dados, foi utilizada a Pesquisa de Opinião Pública, direcionada ao nível estratégico da instituição, composto de vinte e dois servidores, o que permitiu análises acerca da implementação do planejamento estratégico e do engajamento dos gestores nesse processo, de forma comparativa, pelo estudo dos Planos de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 e 2019-2023.

Os dados foram tratados por meio da estatística descritiva simples, o que permitiu compreender a opinião dos gestores quanto à implantação do planejamento na instituição. Nesse procedimento, os respondentes não foram identificados.

Para a instrumentalização dessa pesquisa, foram seguidas as seguintes etapas:

- Primeira etapa: organização da documentação para início da pesquisa no IFNMG;
- Segunda etapa: estudo das ferramentas de gestão, mapeamento de Ferramentas e Técnicas do *PMBOK*® e das Escolas de Pensamento Estratégico;
- Terceira etapa: análise documental e elaboração do questionário;
- Quarta etapa: Pesquisa de Opinião Pública, aplicação de questionário *on-line*;
- Quinta etapa: organização dos dados coletados;
- Sexta etapa: análise e interpretação dos dados a partir da elaboração de diagramas, matrizes de presença e ausência, dendrogramas, utilizando a análise de *Cluster* e gráficos; e
- Sétima etapa: Finalização e revisão dos capítulos.

Espera-se que esta pesquisa contribua, de forma significativa, com a implantação do planejamento estratégico na instituição enquanto prática rotineira e, sobretudo, que as políticas internas sejam orientadas por esse planejamento. O período da pesquisa coincidiu com o início da vigência do PDI 2019-2023 e, por esse motivo, é essencial, na medida que pode impactar na sua efetiva implementação a partir do Gerenciamento do Engajamento das Partes Interessadas e da utilização de Ferramentas e Técnicas que possam orientar e contribuir com as práticas institucionais. Os elementos teóricos auxiliarão no enriquecimento acadêmico e profissional de gestores e estudantes que estejam trabalhando nesta mesma perspectiva.

2 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA E O INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS

Esse capítulo se dedica à contextualização histórica e estrutural da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - EPCT, da qual o Instituto Federal do Norte de Minas - IFNMG é integrante.

2.1 Histórico da Rede Federal

A contextualização histórica da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica apresentada está pautada nos marcos legais e em relevantes fatos históricos e políticos brasileiros, a partir dos quais se apresenta a evolução da Rede EPCT, que completou cento e dez anos em 2019.

A rede que inicialmente teve a intenção de atender às demandas do incipiente desenvolvimento industrial no país, destinada às classes menos providas, hoje se constitui numa importante forma de acesso à aplicação da tecnologia e da ciência, pontos que particularizam essas instituições em detrimento, por exemplo, das universidades.

As instituições que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica originaram-se das dezenove Escolas de Aprendizizes e Artífices, instituídas pelo Presidente Nilo Peçanha, por meio do Decreto nº 7.566 (BRASIL, 1909), subordinadas ao Ministério dos Negócios, da Agricultura, Indústria e Comércio. Na introdução do Decreto, Nilo Peçanha destaca:

Considerando que o aumento constante da população das cidades exige que se facilite às classes proletárias os meios de vencer as dificuldades sempre crescentes da luta pela existência: que para isso se torna necessário, não só habilitar os filhos dos desfavorecidos da fortuna com o indispensável preparo técnico e intelectual, como fazê-los adquirir hábitos de trabalho profícuo, que os afastará da ociosidade ignorante, escola do vício e do crime. É um dos primeiros deveres do Governo da República formar cidadãos úteis a nação (BRASIL, 1909, p. 1).

As Escolas de Aprendizizes Artífices fizeram emergir a educação profissional que, para Kuenzer (1999), tinham como objetivo precípua educar para o trabalho os "desvalidos de sorte" para que não ficassem ociosos nas ruas. Nessa perspectiva, a educação é vista como política pública com o intuito de formar o caráter a partir da educação.

Em 1927, dezoito anos depois, a discussão acerca do ensino profissional é retomada pelo Congresso Nacional, que sanciona o Projeto Fidélis Reis, o qual previa a oferta obrigatória do ensino profissional no país. Ainda que não tenha sido executado, a ideia foi amplamente discutida e quebrava o paradigma de que o ensino profissional se destinava a determinada classe social:

Era “o mais radical de quantos projetos já haviam surgido no Brasil a respeito do ensino profissional, tornando-o obrigatório no País. Nunca se havia ido tão longe; pugnava-se pela ideia, combatia-se pela implantação de mais escolas daquele gênero, mostrava-se a necessidade da formação de um operariado consciente de sua profissão, porém destinava-se, sempre, qualquer tentativa às classes pobres, aos desafortunados, aos deserdados da sorte. O projeto Fidélis Reis, entretanto, tornava aquele ramo de ensino extensivo a todos, pobres ou ricos, desfavorecidos da fortuna ou representantes das classes abastadas” (FONSECA, 1961, p. 195).

Com a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, na década de 30, a responsabilidade pela supervisão das Escolas de Aprendizes e Artífices fica a seu cargo e, após a promulgação da Constituição Federal de 1937, que trata do ensino técnico, profissional e industrial, a Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937, foi assinada e transformou essas escolas em Liceus Industriais, responsáveis pelo ensino profissional em todos os ramos e graus. Já no governo de Juscelino Kubitschek, com o estreitamento das relações entre Estado e economia, o ensino passou a ter como objetivo a formação de cidadãos que corroborassem com o cumprimento das metas relativas ao crescimento do país.

A partir do Decreto nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942, os Liceus Industriais transformaram-se em Escolas Industriais e Técnicas, as quais ofertavam formação profissional em nível equivalente ao secundário, estágio seguinte ao ensino primário, correspondendo internacionalmente aos níveis 2 e 3 da Classificação Internacional Normalizada da Educação – ISCED.

O ensino técnico foi organizado com a Reforma de Capanema, durante o Estado Novo (1937-1945), a partir de 1942, sob o nome de Leis Orgânicas do Ensino, estruturando o ensino industrial, reformando o ensino comercial e criando o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, trazendo também mudanças no ensino secundário. A partir daí, implementaram-se importantes inovações como, por exemplo, a prova de admissão para o ingresso nas escolas industriais e o fato de o ensino profissional passar a ser considerado de nível médio.

Nesse período, apesar da organização do ensino profissional, cria-se a chamada “dualidade estrutural”, marcada, de um lado, pelo ensino secundário das elites e, do outro lado, pelo ensino dos ramos profissionais, que reforçava a diferença entre as classes sociais, persistiu por muitos anos, até a proposta de uma escola secundária unificada, defendida por Anísio Teixeira, que não reforçasse a diferença entre intelectual e manual (MANFREDI, 2002, p. 101).

No final da década de 50, as Escolas Industriais e Técnicas passam a ser Escolas Técnicas Federais, transformadas em autarquias, passam a ter autonomia didática e de gestão. Assim, no processo de constante industrialização, a formação de técnicos se torna cada vez mais indispensável ao mercado de trabalho. Com isso, a Lei nº 3.552 (BRASIL, 1959), que trata da organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial, articula o progresso da técnica com as exigências do mercado:

Art. 5º Os cursos técnicos, de quatro ou mais séries, têm por objetivo assegurar a formação de técnicos para o desempenho de funções de imediata assistência a engenheiros ou a administradores, ou para o exercício de profissões em que as aplicações tecnológicas exijam um profissional dessa graduação técnica. Parágrafo único. Esses cursos devem adaptar-se às necessidades da vida econômica, das diversas profissões e do progresso da técnica, articulando-se com a indústria e atendendo às exigências do mercado de trabalho da região a que serve a escola (BRASIL, 1959, p. 1).

A educação profissional sofre grandes transformações a partir da Lei nº 4.024, que estabelece Diretrizes e Bases da Educação Profissional, criando um novo paradigma, ao equiparar o ensino profissional ao acadêmico (BRASIL, 1961).

Outro importante marco legal é o Decreto nº 60.731, que passou para o Ministério da Educação e Cultura as Fazendas modelo, que eram de responsabilidade do Ministério da Agricultura e, a partir daí, começaram a funcionar como escolas agrícolas (BRASIL, 1967). Três escolas técnicas, nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e do Paraná, foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica – Cefet, por meio da Lei nº 6.545. Posteriormente, o Sistema Nacional de Educação Tecnológica transforma, de forma gradativa, as Escolas Técnicas Federais e as Escolas Agrotécnicas Federais em Cefet, expandindo a oferta da educação profissional (BRASIL, 1978).

Nessa ocasião, estabeleceu-se, por meio da Lei nº 8.948, que a expansão deveria acontecer, necessariamente, em parceria com Estados, Municípios e Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não governamentais que responderiam não só pela manutenção, mas também pela gestão desses novos estabelecimentos de ensino (BRASIL, 1994), e, quase trinta anos depois, em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases – LDB, Lei nº 9.394, trata a Educação Profissional de forma diferenciada, em um capítulo próprio (BRASIL, 1996).

Tem-se o advento do Decreto nº 2.208, que não só regulamenta a educação profissional, como também cria o Programa de Expansão da Educação Tecnológica – Proep, objetivando o aumento de vagas, além da diversificação na oferta do ensino, orientada pelas demandas do setor produtivo. Com isso, dois anos mais tarde o processo de transformação das Escolas Técnicas Federais em Cefet, que teve seu início em 1978, é retomado (BRASIL, 1997).

A partir de 2004, com a edição do Decreto 5.154, que revoga o Decreto nº 2.208, retoma-se o processo de expansão do ensino profissional brasileiro a partir da definição de novas orientações para a organização da educação profissional. Dentre as alternativas apresentadas, o decreto permite que o ensino técnico de nível médio seja integrado ao ensino médio (BRASIL, 2004).

Em 2005, a Lei nº 11.195, que altera a Lei nº 8.948 no que diz respeito à expansão da oferta da educação profissional prevê que essa expansão deve ocorrer, preferencialmente, em parceria com Estados, Municípios, Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não governamentais, e não mais de forma obrigatória, como previsto há onze anos (BRASIL, 2005). Outro importante marco no ano de 2005 foi o lançamento da primeira fase do Plano de Expansão

da Rede Federal, com a construção de sessenta unidades de ensino pelo Governo Federal e a transformação do Cefet Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Já em 2006, institui-se o Decreto nº 5.773, que trata sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Ainda em 2006, é instituído, no âmbito federal, o Programa Nacional Integração da Educação Profissional com a Educação de Jovens e Adultos, que tem como objetivo a escolarização e formação profissional de jovens e adultos. No mesmo ano é lançado o Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia, que se constitui em um guia de competências do tecnólogo (BRASIL, 2006).

Nessa época, a rede contava com cento e quarenta e quatro unidades, entre elas os Centros de Educação Tecnológica e suas unidades de ensino descentralizadas, uma Universidade Tecnológica e seus *campi*, as Escolas Agrotécnicas, as Escolas Técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Pedro II do Rio de Janeiro. Já no ano seguinte, a expansão da Rede Federal tem prosseguimento, com o Programa Brasil Profissionalizado, que foi uma iniciativa do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec, na busca do fortalecimento do ensino médio integrado à educação profissional nas redes estaduais. Merece destaque, nesse período, a instituição do Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos, que disciplina a oferta de cursos de educação profissional técnica de nível médio como política de desenvolvimento e valorização dessa modalidade.

Mapa 1 – Mapa de distribuição das instituições da Rede Federal.



Fonte: Brasil (2005). Adaptado

Seguindo a tônica de fortalecimento e valorização da Rede Federal, o Ministério da Educação lança a Chamada Pública nº 02/2007, de Propostas para a constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que contextualiza:

A implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs constitui-se em uma das ações de maior relevo do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, na medida em que tornará mais substantiva a contribuição da rede federal de educação profissional e tecnológica ao desenvolvimento sócio-econômico do conjunto de regiões dispostas no território brasileiro, a partir do acolhimento de um público historicamente colocado a margem das políticas de formação para o trabalho, da pesquisa aplicada destinada à elevação do potencial das atividades produtivas locais e da democratização do conhecimento à comunidade em todas as suas representações. A implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs constitui-se em uma das ações de maior relevo do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, na medida em que tornará mais substantiva a contribuição da rede federal de educação profissional e tecnológica ao desenvolvimento sócio-econômico do conjunto de regiões dispostas no território brasileiro, a partir do acolhimento de um público historicamente colocado a margem das políticas de formação para o trabalho, da pesquisa aplicada destinada à elevação do potencial das atividades produtivas locais e da democratização do conhecimento à comunidade em todas as suas representações. A implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs constitui-se em uma das ações de maior relevo do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, na medida em que tornará mais substantiva a contribuição da rede federal de educação profissional e tecnológica ao desenvolvimento sócio-econômico do conjunto de regiões dispostas no território brasileiro, a partir do acolhimento de um público historicamente colocado a margem das políticas de formação para o trabalho, da pesquisa aplicada destinada à elevação do potencial das atividades produtivas locais e da democratização do conhecimento à comunidade em todas as suas representações (BRASIL, 1959, p. 1).

A Chamada Pública estabelece notadamente aqueles que podem se candidatar, a partir da apresentação de propostas:

- os Centros Federais de Educação Tecnológica, individualmente, ou em conjunto com outras instituições federais de educação profissional e tecnológica de seu estado;
- a Escola Técnica Federal de Palmas, individualmente, ou em conjunto com a Escola Agrotécnica Federal de Araguatins;
- duas ou mais Escolas Agrotécnicas Federais, situadas em uma mesma Unidade da Federação, mediante apresentação de proposta conjunta ou;
- a Escola Técnica vinculada à Universidade Federal do Paraná.

O Plano de Expansão da Rede Federal pretendia aumentar a presença da rede federal de educação tecnológica no país. Esse plano foi dividido em três fases, de acordo com o Ministério da Educação, com a edição da Lei nº 11.195 (BRASIL, 2005), que pode se resumir em:

- Fase I: A prioridade inicial foi a construção de escolas em unidades da federação ainda desprovidas destas instituições, como Acre, Amapá, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal, além da instalação de instituições federais de educação profissional nas periferias de grandes centros urbanos e municípios do interior. Na primeira fase do plano de expansão, o projeto previu a criação de 5 (cinco) escolas técnicas federais e 4 (quatro) escolas agrotécnicas federais, bem como a implantação de 33 novas unidades de ensino descentralizadas, contemplando 23 unidades da federação com a instalação de, pelo menos, uma instituição federal de educação tecnológica.

- Fase II: Em sua segunda fase, iniciada em 2007, a Setec/MEC estabelece como meta a criação, em quatro anos, de mais 150 novas instituições federais de educação tecnológica no marco do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica. As instituições foram distribuídas nos 26 estados e no Distrito Federal, contemplando 150 municípios diferentes, escolhidos pelo próprio MEC, e mediante manifestação de interesse por parte das prefeituras municipais.
- Fase III: Sua terceira fase, iniciada em 2011, estabeleceu um projeto de criação de 208 novas unidades até 2014, permanecendo o propósito de superação das desigualdades regionais e a viabilização das condições para acesso a cursos de formação profissional e tecnológica como ferramenta para melhoria de vida da população. Como resultado, a expansão e interiorização das instituições federais de EPT partiu, em 2006, de um total de 144 unidades, chegando, em 2018, a 659 unidades em todo o país, das quais 643 já se encontram em funcionamento. Isto representou a construção de mais de 500 novas unidades, quantitativo maior do que o previsto nas três fases (que totalizava 400 novas unidades).

A Portaria nº 116, de 31 de março de 2008, divulgou os resultados das propostas aprovadas na íntegra dos participantes do processo de seleção estabelecido na Chamada Pública MEC/SETEC n.º 002/2007, e que serviram de base para a elaboração do Projeto de Lei de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Nessa oportunidade, aprova a parceria do Centro Federal de Educação Tecnológica de Januária e a Escola Agrotécnica Federal de Salinas, para a criação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais.

Em 29 de dezembro do mesmo ano, a Lei nº 11.892 cria não só os Institutos Federais, como também institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Com isso, trinta e um centros federais de educação tecnológica – Cefet, setenta e cinco unidades descentralizadas de ensino – Uned, trinta e nove escolas agrotécnicas, sete escolas técnicas federais e oito escolas vinculadas a universidades são transformadas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

A presença da educação profissional no país foi ampliada a partir da interiorização da educação pública aliada ao fomento à qualificação profissional em diversas áreas de conhecimento, em prol da permanência, valorização e crescimento social e regional, proporcionando a inclusão e a redução de desigualdades sociais. Essa ampliação territorial de distribuição das instituições de ensino no território brasileiro possibilitou também o acesso da população à educação profissional e tecnológica. Com vistas ao desenvolvimento educacional e socioeconômico da sua área de abrangência, os Institutos Federais apoiam os arranjos produtivos a partir da “oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural”, nos termos da Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008).

A partir da criação dos Institutos Federais, enquanto política pública do Governo Federal, iniciou a sua implantação e multiplicação com vários *campi*, em todo território nacional,

essa ampliação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – EPCT garantiu a inserção de 504 (quinhentos e quatro) *campi*, atendendo cerca de um milhão de alunos em todo país.

Os Institutos Federais, com natureza jurídica de autarquia, ou seja, não fazem parte da estrutura orgânica do Estado, mas são vinculados ao Ministério da Educação - MEC, possuem autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar administrativa e atuam em todos os níveis e modalidades da educação profissional, contando com uma ação educativa verticalizada, o que significa que o estudante tem a possibilidade de cursar da educação básica até a superior na mesma instituição, iniciando nos cursos técnicos de nível médio até a pós-graduação, e indissociável entre ensino e todas as suas modalidades, pesquisa aplicada e extensão tecnológica.

Os Institutos Federais têm, como objetivos, de acordo com o art. 7º da Lei 11.892:

Art. 7º Observadas as finalidades e características definidas no art. 6º desta Lei, são objetivos dos Institutos Federais:

I – ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II – ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III – realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV – desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V – estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI – ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação *lato sensu* de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento;

e) cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica (BRASIL, 2008, p. 2).

Para o início das suas atividades, as instituições integradas ou transformadas em Institutos Federais tinham prazo máximo de cento e oitenta dias para elaborar e encaminhar ao

MEC o Estatuto e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Em ambos os documentos a participação da comunidade acadêmica deveria ser assegurada, conforme o art. 14 da Lei nº 11.892:

Art. 14. O Diretor-Geral de instituição transformada ou integrada em Instituto Federal nomeado para o cargo de Reitor da nova instituição exercerá esse cargo até o final de seu mandato em curso e em caráter pro tempore, com a incumbência de promover, no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias, a elaboração e encaminhamento ao Ministério da Educação da proposta de estatuto e de plano de desenvolvimento institucional do Instituto Federal, assegurada a participação da comunidade acadêmica na construção dos referidos instrumentos (BRASIL, 2008, p. 3).

Atualmente, a Rede EPCT conta com a seguinte estrutura:

- 38 (trinta e oito) Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, com 644 (seiscientos e quarenta e quatro) *campi* que ofertam cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciatura em todos os estados do país;
- 2 (dois) Centros Federais de Educação Tecnológica;
- 25 (vinte e cinco) Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais;
- a Universidade Federal Tecnológica do Paraná; e
- o Colégio Pedro II, que não aderiram aos Institutos Federais, contudo, ofertam educação profissional em todos os níveis.

O mapa abaixo, elaborado pelo Ministério da Educação no ano de 2016, mostra, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e a distribuição dessas instituições em todo o território nacional:

Mapa 2 – Mapa de distribuição das instituições da Rede Federal.



Fonte: Brasil (2016a). Adaptado.

No Estado de Minas Gerais, sobretudo, tendo em vista sua amplitude e diversidade regional foi autorizado o funcionamento das seguintes unidades:

- Instituto Federal Sul de Minas;
- Cefet MG;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro;
- Escola Técnica de Saúde/UFU; e
- Centro de Formação em Saúde/UFTM.

2.2 O IFNMG

O IFNMG surgiu a partir da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Januária – Cefet Januária e suas Unidades de Ensino Descentralizadas – Uned nos municípios de Almenara, Arinos e Pirapora, da Escola Agrotécnica Federal de Salinas – EAF Salinas e também da Uned do Cefet Rio Pomba, no município de Araçuaí e a Uned do Cefet Minas Gerais, no município de Montes Claros (BRASIL, 2008).

A princípio, o IFNMG se enquadrou no modelo de um a nove *campi*, contemplando os municípios de Januária, Salinas, Almenara, Araçuaí, Arinos, Montes Claros, Pirapora. Com a Fase III do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, o número de *campi* aumentou e o IFNMG passou a contar com mais quatro unidades. Esse quantitativo está diretamente relacionado ao quantitativo de cargos e funções disponibilizado para a gestão da instituição.

Atualmente, conta com a Reitoria, situada em Montes Claros, nove *campi* nos municípios de Almenara, Araçuaí, Arinos, Diamantina, Januária, Montes Claros, Pirapora, Salinas e Teófilo Otoni; dois *campi* avançados nos municípios de Janaúba e Porteirinha e o Centro de Referência em Formação e Educação a Distância – Cead em Montes Claros.

O IFNMG (2018b, p. 7), com a estrutura multicampi apresentada, atua nos vários campos do conhecimento e “tem como compromisso desenvolver os arranjos produtivos locais, sociais e culturais da sua área de atuação territorial”. Diante das potencialidades de sua área de abrangência, o IFNMG (2018b, p. 2) vem para atender as vocações regionais, com a oferta de cursos em todas as modalidades e níveis, essenciais à formação humana, cidadã e profissional, possibilitando, assim, o desenvolvimento social, cultural e econômico da sua área de abrangência.

De acordo com o PDI, o IFNMG tem:

(...) área de atuação territorial de 164 (cento e sessenta e quatro) municípios, o IFNMG por meio de ações integradas de ensino, seja presencial ou a distância, pesquisa e extensão busca atender às demandas de sua área de atuação territorial, que atualmente chega a 236.789,295 (duzentos e trinta e seis mil, setecentos e oitenta e nove, duzentos e noventa e cinco) km², atingindo uma população estimada em 3.031.996 (três milhões, trinta e um mil e novecentos e noventa e seis) habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010) (IFNMG, 2018b).

Importante destacar, ainda, que o Centro de Referência em Formação e Educação a Distância - Cead, responsável pela oferta a distância no IFNMG, possui 120 (cento e vinte) polos, os quais incluem:

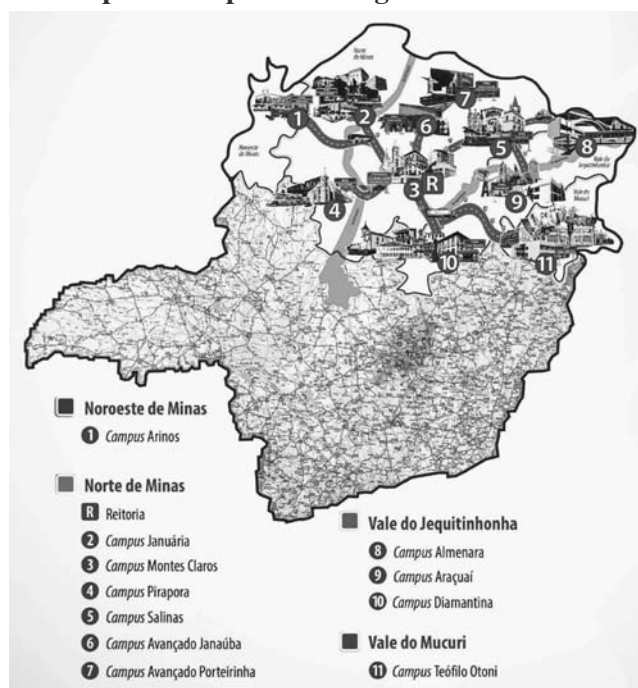
- 96 (noventa e seis) polos com oferta de cursos técnicos e de formação inicial e continuada (Mediotec, Profucionário, Rede e-Tec e Bolsa Formação / Pronatec); e
- 24 (vinte e quatro) polos com a oferta de cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* (Universidade Aberta do Brasil – UAB).

No que diz respeito a atuação na sua área de abrangência, de acordo com o documento Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, o IFNMG deve:

Atuar no sentido do desenvolvimento local e regional na perspectiva da construção da cidadania, sem perder a dimensão do universal, constitui um preceito que fundamenta a ação do Instituto Federal. O diálogo vivo e próximo dos Institutos Federais com a realidade local e regional objetiva provocar um olhar mais criterioso em busca de soluções para a realidade de exclusão que ainda neste século castiga a sociedade brasileira no que se refere ao direito aos bens sociais e, em especial, à educação (EDUCAÇÃO, 2008, p. 23).

O mapa de abrangência do IFNMG vem evidenciar a porção do Estado de Minas Gerais atendida pela instituição e a diversidade da sua área de atuação presencial:

Mapa 3 – Mapa de abrangência do IFNMG



Fonte: IFNMG (2018a). Adaptado.

Situados numa área mineira heterogênea, os *campi* do IFNMG pleiteiam, junto ao MEC, o reenquadramento da sua tipologia atual para melhorar a sua oferta:

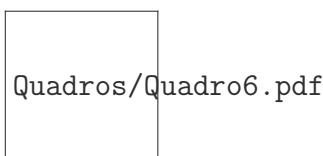
Quadro 2 – Características da área de abrangência do IFNMG

Quadros/Quadro5.pdf

Fonte: IFNMG (2018b). Adaptado.

Ao longo dos seus onze anos de existência, vários acontecimentos marcaram a história do IFNMG. Como o foco deste trabalho é a gestão estratégica e os gestores deste nível, a linha do tempo resume os principais acontecimentos na instituição que influenciaram e influenciam na forma de gerir. O Quadro 3 pauta não só marcos legais como também marcos institucionais da gestão:

Quadro 3 – Acontecimentos no IFNMG



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

2.3 Estrutura organizacional e de cargos e funções do IFNMG

A estrutura organizacional diz respeito à forma com que as tarefas, atividades e responsabilidades são distribuídas para os sujeitos, além do modo como eles são congregados em órgãos. A estrutura organizacional se traduz em um organograma que vai tratar das relações formais de autoridade e os níveis de hierarquia (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010).

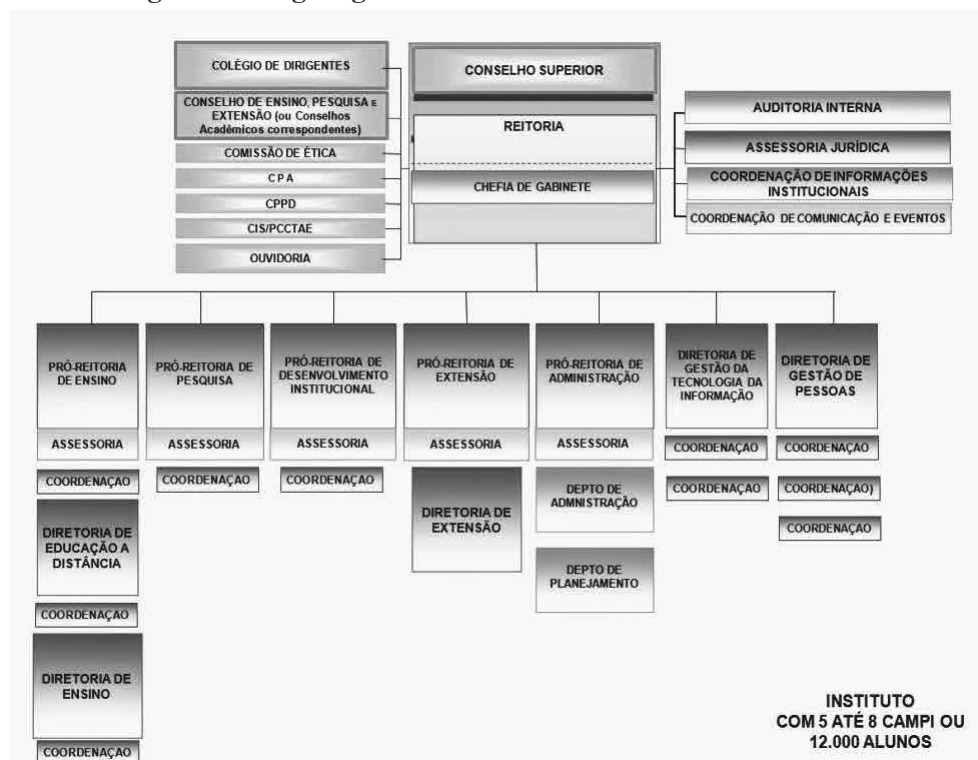
A lei de criação dos Institutos Federais, Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008), no seu art. 11, direciona os principais níveis hierárquicos ligados ao reitor, ao prever que os “Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores”. Os demais níveis foram definidos conforme o quantitativo de *campi* era autorizado. Institutos Federais compostos por cinco até oito *campi* ou doze mil alunos teriam a seguinte estrutura:

O IFNMG, inicialmente possuía sete *campi* e, por esse motivo, enquadrava-se no organograma proposto acima pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec vinculada ao MEC.

Com a finalização da Expansão Fase III e o aumento do número de *campi*, o IFNMG fez *jus* ao recebimento de mais cargos funções, conforme determina a Portaria MEC nº 246 (BRASIL, 2004). Essa portaria define que unidades de dez a dezesseis *campi* tenham a seguinte estrutura de cargos e funções:

O IFNMG passou por uma mudança organizacional em 2017, em função da necessidade de adequação à realidade da instituição, com o objetivo de atender às novas demandas, ajustando-se às especificações das atividades funcionais, dos limites das unidades orgânicas, equilibrando as atividades sem perder de vista que o processo organizacional é sistêmico, em que os vários setores da instituição interagem, visando à coerência e à eficácia do conjunto.

Figura 2 – Organograma institucional e acadêmico – Reitoria



Fonte: (IFNMG, 2009). Adaptado.

Com a criação da Diretoria de Planejamento Orçamentário, vinculada à Pró-Reitoria de Administração e do Departamento de Planejamento Institucional, vinculado à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, a orientação ao planejamento estratégico ficou cada vez mais presente. O viés estratégico não é só uma tendência institucional, os órgãos de controle vêm cobrando, cada vez mais, essa atuação por parte das instituições de ensino públicas, como se pode ver na Solicitação de Auditoria nº 201700877/11, Processo nº 00210.1000058/2017-33, que demandou cópia do planejamento estratégico no IFNMG, questionando a respeito da sistemática de implementação dos instrumentos de planejamento (PE e PDI).

Atualmente, o IFNMG conta com a seguinte estrutura:

- Órgãos Colegiados Superiores: Conselho Superior - Consup, de caráter consultivo e deliberativo e Colégio de Dirigentes - Codir, de caráter consultivo;
- Unidades: Pró-Reitoria de Administração - Proad, Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional - Prodi, Pró-Reitoria de Ensino - Proen, Pró-Reitoria de Extensão - Proex e Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação - Proppi, *campi*, *campi* avançados e Centro de Referência em Formação e Educação a Distância - Cead;
- Diretorias vinculadas ao Reitor: Diretoria de Assuntos Estudantis e Comunitários – Daec, Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP e Diretoria Executiva – DEX;
- Órgãos de Assessoramento: Comissão Permanente de Pessoal Docente, Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação;
- Órgãos de Controle: Auditoria Interna e Procuradoria Federal;

Tabela 1 – Cargos de direção e função gratificada

CARGOS DE DIREÇÃO E FUNÇÃO GRATIFICADA							
Unidade	Portaria nº 246/2016	CD1	CD2	CD3	CD4	FG1	FG2
Reitoria	Reitorias de 10 a 16 campi	1	5	10	10	16	2
Almenara	IF Campus-70/60 Agrícola	0	1	0	2	4	8
Araçuaí	IF Campus-70/45	0	1	0	2	4	8
Arinos	IF Campus-70/60 Agrícola	0	1	0	2	4	8
Diamantina	IF Campus-70/45	0	1	0	2	4	8
Janaúba	IF Campus Avançado 20/13	0	0	1	1	0	2
Januária	IF Campus-150 Agrícola	0	1	4	8	9	16
Montes Claros	IF Campus-70/45	0	1	0	2	4	8
Pirapora	IF Campus-70/45	0	1	0	2	4	8
Porteirinha	IF Campus Avançado 20/13	0	0	1	1	0	2
Salinas	IF Campus-90/70 Agrícola	0	1	2	4	4	8
Teófilo Otoni	IF Campus-70/45	0	1	0	2	4	8
Cead	-	0	0	1	0	2	0
Total		1	14	19	38	59	86

Fonte: IFNMG, Adaptado.

- Órgãos Colegiados: Câmara de Ensino, Pesquisa e Extensão - Cepe e Conselho Gestor do *Campus* - Congec;
- Órgãos Colegiados Consultivos: Comitê de Administração - Coad, Comitê de Desenvolvimento Institucional - Codi, Comitê de Ensino - Coen, Comitê de Extensão - Coex, Comitê de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação - Coppi, Comitê de Governança Digital - CoGD, Comitê de Gestão de Pessoas - CoGP, Comitê de Assuntos Estudantis e Comunitários - Coaec;
- Órgãos Colegiados Consultivos de apoio à Gestão Acadêmica: Colegiados de Curso e Núcleo Docente Estruturante.

Para fins deste estudo, o público-alvo é o Reitor e os gestores que estão diretamente vinculados a ele, por serem considerados estratégicos e ser, nesse nível, que a estratégia da instituição é definida o engajamento desses servidores é de suma importância para que o planejamento saia do papel e cumpra sua função precípua de otimizar a gestão.

As atribuições e competências dos gestores estão previstas no Regimento Geral do IFNMG, mas o papel dos gestores vai além do ali relacionado. Nesse sentido, Drucker (2010, p. 651) afirma que “todas as unidades de direção da empresa são projetadas para o desempenho de um serviço específico e de grande importância, excetuada a alta administração”, ou seja, a função da alta administração é multidimensional, o que, para o autor, aplica-se não só às entidades públicas como também às empresas privadas.

A estrutura organizacional do IFNMG é funcional, caracterizada por, simultaneamente, agrupar as atividades que possuem características semelhantes e separar as diferentes, ressaltando que as semelhanças e diferenças no que diz respeito às funções desempenhadas

(WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 272). Ao dar ênfase nas funções que devem ser desempenhadas, a especialização por parte dos executores é maior, a fim de facilitar no processo de planejamento, organização, monitoramento e controle dos servidores. Para Wright, Kroll e Parnell:

Traduzir em ação a missão, os objetivos gerais e específicos da organização fica mais fácil quando cada área funcional foi ativada para planejar, organizar, motivar e controlar dentro dos seus próprios limites (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 274).

Algumas críticas podem ser atribuídas a esse modelo de estrutura organizacional, dos quais se destaca a restrita visão da organização. Os “departamentos funcionais” tem uma tendência de ver a instituição sob a ótica das suas atividades e afins, pela pouca experiência nas demais áreas. Da mesma forma, os problemas e oportunidades não são vistos para toda a organização, eles são setorizados, o que pode fazer surgir diferentes estratégias para problemas semelhantes ou iguais pelos vários departamentos, como se fossem independentes, sem a visão do conjunto (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 274).

Nesse mesmo sentido, Drucker (2010, p. 90) apresenta como vantagem a clareza e estabilidade da estrutura funcional. Contudo, “o preço dessa clareza e estabilidade é a dificuldade que experimentam todos os seus membros, inclusive os mais elevados, em compreender a tarefa do conjunto e relacioná-la com o próprio trabalho”. Outro ponto destacado pelo autor é que, no geral, a tendência é de “incutir nas pessoas o desejo de fazer um pouco melhor aquilo que já façam, ao invés de levá-las a procurar novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas”.

Ademais, destaca-se, ainda, que a comunicação entre as áreas é difícil, o que se dá pela valorização da própria atividade e desconhecimento das demais e, para Drucker (2010, p.275) essa “diferenciação funcional desafia a administração com a tarefa de coordenar atividade díspares, de modo que se obtenha um todo lógico e unificado”.

Para o *PMBOK®*, os elementos de gerenciamento são atribuídos aos indivíduos na estrutura organizacional de acordo com sua posição; ademais, destaca que a estrutura organizacional é um parâmetro para os elementos do gerenciamento geral:

Os elementos do gerenciamento são os componentes que integram as funções ou princípios-chave do gerenciamento geral da organização. Os elementos do gerenciamento geral são alocados na organização de acordo com a sua estrutura de governança e tipo de estrutura organizacional selecionada. As funções ou princípios chave do gerenciamento do projeto incluem, mas não estão limitados a:

Divisão de trabalho usando habilidades especializadas e disponibilidade para executar o trabalho;

Autoridade dada para executar o trabalho;

Responsabilidade por executar o trabalho atribuída de maneira apropriada com base em atributos como habilidade e experiência;

Disciplina de ação (por exemplo, respeito pela autoridade, pessoas e regras);

Unidade de comando (por exemplo, só uma pessoa dá ordens para qualquer ação ou atividade para um indivíduo);

Unidade de direção (por exemplo, um plano e um chefe de um grupo de atividades com o mesmo objetivo);

As metas gerais da organização têm precedência sobre as metas individuais;

Remuneração justa pelo trabalho realizado;

Utilização ideal dos recursos;

Canais claros de comunicação;

Materiais certos para a pessoa certa, para o trabalho certo, no momento certo;

Tratamento justo e equitativo das pessoas no local de trabalho;

Proteção evidente das posições de trabalho;

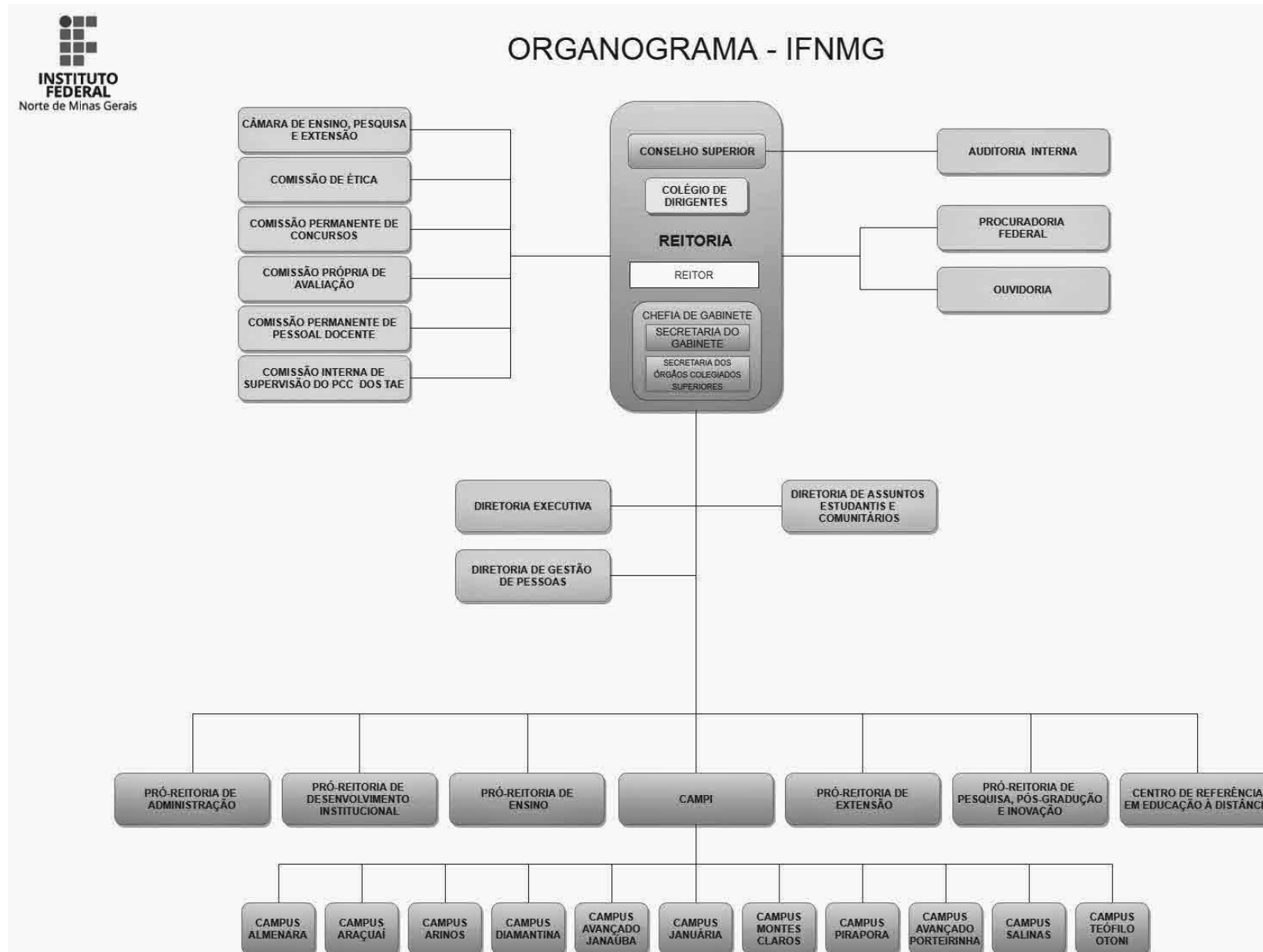
Segurança das pessoas no local de trabalho;

Contribuição aberta ao planejamento e execução de cada pessoa; e

a Moral (GUIA PMBOK®, 2017).

O IFNMG conta com o seguinte organograma:

Figura 3 – Organograma institucional e acadêmico – Reitoria



Importante destacar que as pró-reitorias, as diretorias e as unidades de ensino têm ramificações na sua estrutura organizacional, cujas denominações variam de acordo com o cargo de direção – CD ou função gratificada – FG atribuídos. Dessa forma, temos:

- Reitor: CD-01;
- Pró-reitor: CD-02;
- Diretores de diretorias: CD-03;
- Diretores de departamentos: CD-04;
- Coordenadores de coordenação: FG-01;
- Coordenadores de coordenadorias: FG-02 e FG-03; e
- Núcleos: não possuem cargo de direção ou função gratificada.

Para dar suporte às suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de normatizar o funcionamento geral, a instituição conta com os principais instrumentos regulatórios:

- Estatuto; e
- Regimento Geral.

Nesse processo de reorganização institucional, que pode ser observado a partir da reestruturação dos principais documentos regulatórios da instituição – Estatuto e Regimento Geral do IFNMG, formalmente aprovados por resolução do Conselho Superior, a criação de órgãos e a elaboração de um instrumento de planejamento apoiado na metodologia do *Balance Scorecard* – BSC, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2023, foram alguns passos dados para melhora da atuação da gestão, com base no planejamento estratégico.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas e Privadas

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão, pois orienta a tomada de decisão, desde as mais simples que dizem respeito ao dia a dia, até as mais complexas que podem produzir efeitos ao longo dos anos. Além de coerência, o planejamento estratégico otimiza a tomada de decisão, uma vez que permite a concepção de alternativas mais apropriadas e realistas para cada instituição. Para Matus (1993, p. 13), “planejar é tentar submeter o curso dos acontecimentos à vontade humana, não deixar que nos levem e tratarmos de ser condutores de nosso próprio futuro (...)”.

Drucker (2010, p. 131-132), na mesma linha, afirma que “a direção não tem escolha: precisa prever o futuro, tentar moldá-lo e equilibrar as metas a curto e longo prazos. (...). A habilidade que nos falta não é a de planejar a longo prazo. É a de tomar decisões estratégicas, ou talvez de planejar estrategicamente”.

O pensamento estratégico perspicaz não se constitui de uma ciência exata, continua sendo uma “arte” e se baseia nas premissas da estratégia e na ciência da administração. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000 apud REZENDE; ABREU, 2011), o pensamento estratégico está relacionado às intenções empreendedoras e criativas sobre uma organização e seu ambiente, por meio de atitudes de pensar nas atuações futuras das organizações.

Para Rezende (2012, p. 02), o pensamento estratégico “é a arte de criar estratégias com efetividade” e acrescenta que “pensar estrategicamente e agir operacionalmente significam dominar o presente e conquistar o futuro”, envolve todos os níveis estratégico, tático e operacional, na missão de planejar.

Besanko *et al.* (2012) indicam que a estratégia está associada às questões relevantes que uma organização enfrenta e às decisões que ela tem que tomar a respeito das mesmas, decisões estas que acabam determinando o seu sucesso ou seu fracasso. Nesse passo, é importante no processo de planejamento compreender com clareza: onde estamos, que implica em realizar uma análise da atual situação e suas mais relevantes variáveis, para onde vamos, identificar o futuro almejado considerando as mesmas variáveis e, finalmente, como chegar lá, que consiste no conjunto de ações necessárias para promover a transformação pretendida.

Para Drucker (2010), o planejamento estratégico é:

um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 2010, p.136).”

Nessa mesma linha, para Lobato (2000), o planejamento é ”a função que determina um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa, em seu ambiente atual e futuro”. O Planejamento Estratégico dá um norte para a instituição, contribuindo para focar esforços, definir parâmetros de controle, além de motivar a equipe e promover o autoconhecimento da instituição.

Já a estratégia é compreendida como a capacidade da empresa ou organização de prever o futuro, de antecipar as interferências do ambiente externo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). Na perspectiva das instituições de ensino, Neiva enfatiza a peculiaridade com relação a estratégia:

(...) enquanto as organizações empresariais econômicas a avaliação detém-se sobre resultados verificáveis e mensuráveis imediatamente ou quase imediatamente, nas instituições de ensino isso não ocorre da mesma forma, tal é a dificuldade de pensar o que é o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de (re)criação do conhecimento (NEIVA, 1989, p. 81).

Destacam-se outros conceitos de estratégia, como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009, p.17), que fazem menção ao conceito de estratégia de Wright: “planos da administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”, mas vão além, ao apresentarem o seu conceito sob cinco óticas diferentes: plano, pauta de ação, padrão, posição e perspectiva. Dentre as cinco óticas apresentadas, a mais utilizada é a definição como plano, o que se constitui de ações previamente estruturadas e determinadas para situações específicas, o caminho a ser seguido para consecução de um objetivo (ANDRADE, 2012).

Ademais, além da missão e visão, que são direcionadores estratégicos, ou seja, que guiam a formulação da estratégia, podemos dizer também que potenciais e fraquezas compõem esse processo e as estratégias são colocadas em prática pela estrutura organizacional (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, pág. 25 e 26).

As concepções da natureza da estratégia apresentam várias diferenças. Contudo, para esta pesquisa, entendemos relevante destacar as suas semelhanças. O quadro abaixo sistematiza as afinidades:

Quadro 4 – A natureza da Estratégia

Quadros/Quadro7.jpg

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009). Adaptado.

No mesmo sentido, Wright, Kroll e Parnell (2010) destacam que:

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar a estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua

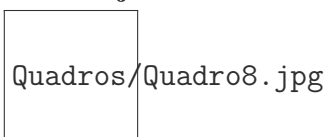
implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados) (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 24).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) analisam as escolas de pensamento estratégico e criticam o formalismo exacerbado do planejamento, propondo uma forma artesanal de planejar:

(...) grande parte do ensino de administração estratégica em enfatizado o lado radical e prescritivo do processo, isto é as três primeiras escolas (Design, Planejamento e Posicionamento). Ela tem sido comumente descrita como girando em fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em cascata, tendo esta tendência acadêmica seus reflexos na prática da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 24).

Na análise de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), das escolas de pensamento estratégico, os autores promovem a vinculação de cada escola a uma característica. Todas as escolas trazem em comum a reafirmação da importância da estratégia no contexto organizacional, mas é a diferença entre elas, que promove a ênfase que cada uma delas dá ao processo.

Quadro 5 – Escolas de Planejamento e Estratégia



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Adaptado.

As escolas são divididas em três categorias: prescritiva (Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento), descritiva (Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental) e configurativa (Escola de Configuração).

A conceituação de estratégia não pode deixar de considerar sua evolução. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a sua definição deve ultrapassar os limites simplicistas e deterministas, para não limitar a avaliação das escolhas. A estratégia adotada no período de implementação pode ou ser realizada na sua totalidade, uma vez que podem surgir novas estratégias. Diante disso, a organização deve ser capaz de se ajustar às novas perspectivas, adequando-se, assim, ao novo cenário.

O processo da estratégia não deve se ater a uma escola ou um conceito de estratégia, e sim combinar os seus vários aspectos. Ainda que pregue uma certa informalidade, no planejamento estratégico público, a formalização constitui-se uma forma de organização. A proposta de divisão em fases, sobretudo na implementação do projeto de planejamento estratégico, é importante. Para tanto, sugerem-se as etapas relacionadas no *PMBOK®*, que são o processo de iniciação, o processo de planejamento, o processo de execução e o processo de encerramento. Senão vejamos:

Para que a estratégia seja colocada em prática, não basta apenas o planejamento estratégico, um plano não implementado não passa de intenções (ANSOFF, 1990). Kaplan e

Figura 4 – Etapas de Gerenciamento de Projetos pelo Guia *PMBOK*®

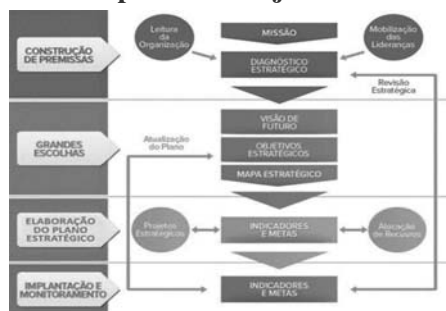


Fonte: GUIA *PMBOK*® (2017). Adaptado.

Norton (2001) reforçam que mais importante que a qualidade da estratégia formulada é a sua implantação com êxito. Nos seus estudos, destacam que apenas dez por cento das estratégias planejadas são colocadas em prática, o que demonstra que o problema pode não estar na estratégia em si, mas sim, na sua má execução.

O planejamento estratégico se subdivide em quatro etapas, de acordo com o modelo adaptado da Macroplan (2001). Essas etapas interagem umas com as outras e podem se repetir, num processo iterativo e contínuo permitindo a revisão e adaptação de acordo com a necessidade:

Figura 5 – Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Macroplan (2001). Adaptado.

Andrade (2012, p. 19) destaca, ainda, que “o processo iniciado pelo planejamento estratégico é complementado pela organização, direção (ou liderança) e controle. Esse processo dinâmico deve ser interligado em ciclo retroalimentado”, da mesma forma demonstrada na figura acima.

Para Wright, Kroll e Parnell (2010), as decisões estratégicas:

... geralmente requerem a obtenção e alocação de recursos dimensionados (humanos, organizacionais e físicos). E depois as decisões estratégicas envolvem um longo período de tempo, algo entre alguns anos até uma década. Em consequência, as decisões estratégicas são orientadas para o futuro, com ramificações a longo prazo. Em outras palavras as decisões estratégicas requerem comprometimento. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 34)

As teorias que tratam do planejamento estratégico foram construídas e voltadas para as empresas privadas, mas, de acordo com Andrade (2012):

com pequenas adaptações, a organização e a metodologia propostas para o planejamento estratégico podem ser empregadas tanto nas organizações ou empresas privadas como nas organizações ou empresas públicas, organizações não governamentais ou mistas (ANDRADE, 2012, p. 19).

As características do planejamento estratégico nas organizações privadas ou públicas são as mesmas, uma vez que são elaboradas com base nas metodologias da administração e dependem do envolvimento total das pessoas que fazem parte da organização, de forma participativa e permanente. Em ambos os casos, tem como objetivo a produção de resultados na perspectiva do hoje e do amanhã, quer seja para a organização, quer seja para a sociedade.

Conforme o exposto, tanto para a organização privada quanto para a organização pública, para diminuir os riscos de insucesso no projeto, quanto ao planejamento estratégico, é importante que a metodologia escolhida seja adequada à realidade da organização, o projeto tem que ser elaborado antecipadamente, por pessoas capacitadas, e amplamente divulgado, além de contar com a colaboração da liderança. Além disso, é, igualmente, importante que a visão e os objetivos sejam possíveis e realistas, com a atuação da organização, e o envolvimento de todos deve ser uma constante, desvinculado de organogramas e situações políticas (ANDRADE, 2012).

Cumprir dizer que a questão do envolvimento de todos os indivíduos desvinculado do organograma significa, ao nosso ver, que independente da sua posição na estrutura organizacional todos têm compromisso com o planejamento estratégico, uma vez que a missão e a visão, são direcionadores estratégicos da organização. Não se pode confundir com atribuições dos níveis estratégicos e nem com as competências e atribuições fixadas regimentalmente.

Assim, para Andrade (2012):

”O êxito ou sucesso do planejamento estratégico pode se dar quando a missão e a visão da organização e suas estratégias mobilizam todo o seu meio ambiente interno e externo, quando os objetivos são exequíveis, quando existe consenso e trabalho coletivo comprometido, quando seus colaboradores são qualificados, quando os demais planos organizacionais existentes estão integrados e quando a gestão assume, vivencia e mantém o planejamento estratégico (estratégico, tático e operacional) juntamente com as pessoas que a compõem e com políticas organizacionais favoráveis”(ANDRADE, 2012, p.).

Tão relevante quanto discutir o que planejamento estratégico é, é discutir o que o planejamento estratégico não é. Fazer o raciocínio inverso desmistifica algumas questões que podem gerar dúvidas. Com base em Drucker (2010), podemos destacar quatro pontos essenciais que devem ser conhecidos pela gestão, que também deve estar atenta ao desapego daquilo que não faz mais sentido para a organização. Assim, o planejamento estratégico não é:

O planejamento estratégico para Drucker (2010) é:

Quadro 6 – O que o planejamento estratégico não é

Quadros/Quadro10.jpg

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

(...) o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam risco; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 2010, p. 136).

Na mesma linha, Rezende (2012, p.25) complementa que “o planejamento estratégico é um processo com ciclo retroalimentado e em constante amadurecimento”.

Para Kerzner (2010):

O planejamento estratégico de projetos é um veículo de comunicação das metas globais para todos os níveis de gestão da organização. Isto proporciona o potencial de um circuito vertical de *feedback* do topo à base, da base ao topo e entre as unidades funcionais da organização. O processo de planejamento estratégico de projetos proporciona a todos os níveis uma oportunidade de participação, reduzindo, desta maneira, o receio frente ao desconhecido e eliminando a resistência (KERZNER, 2010, p. 161).

A administração pública precisa de um novo modelo de gestão pública que seja baseado no planejamento, na legitimação da decisão político-administrativa, na descentralização e integração, na dignificação da função pública e na avaliação de desempenho (TEIXEIRA; SANTANA, 1995). Ademais, Teixeira e Santana (1995, p.12) destacam que pontos críticos na administração pública do país são a descontinuidade na função de planejamento e a inexistência de um planejamento global, o que rompe o ciclo de planejamento e implementação de projetos.

Para o novo modelo de gestão pública, o Gerenciamento de Projetos é uma forma eficiente e organizada de apresentar resultados. Para o GUIA *PMBOK*® (2017, p. 4), o “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”.

Outra questão colocada por Rezende (2012) é sobre a visão temporal do planejamento estratégico em suas fases:

No que diz respeito à criação de produto, serviço ou resultado único, o GUIA *PMBOK*® (2017) destaca:

Produto, serviço ou resultado único. Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um

Figura 6 – Visão temporal do projeto de planejamento estratégico para organizações públicas ou privadas



Fonte: Rezende (2012). Adaptado.

processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis (GUIA PMBOK®, 2017, p.4).

Já sobre a temporalidade do projeto pode-se dizer que ele tem início, meio e fim bem definidos. Não pode ser confundido com curta duração, o fim do projeto é marcado por um ou mais dos fatores relacionados abaixo:

- Os objetivos do projeto foram alcançados;
- Os objetivos não serão ou não poderão ser cumpridos;
- Os recursos estão esgotados ou não estão mais disponíveis para alocação ao projeto;
- A necessidade do projeto não existe mais (por exemplo, o cliente não quer mais o projeto concluído, uma mudança de estratégia ou prioridade encerram o projeto, o gerenciamento organizacional fornece uma instrução para terminar o projeto);
- Recursos humanos e físicos não estão mais disponíveis; ou
- O projeto é finalizado por motivo legal ou por conveniência (GUIA PMBOK®, 2017, p.5).

Por fim, importante destacar os benefícios do Gerenciamento de Projetos para organizações públicas ou privadas:

- Cumprirem os objetivos do negócio;
- Satisfazerem as expectativas das partes interessadas;
- Serem mais previsíveis;
- Aumentarem suas chances de sucesso;
- Entregarem os produtos certos no momento certo;
- Resolverem problemas e questões;
- Responderem a riscos em tempo hábil;
- Otimizarem o uso dos recursos organizacionais;
- Identificarem, recuperarem ou eliminarem projetos com problemas;
- Gerenciarem restrições (por exemplo, escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos);
- Equilibrarem a influência de restrições do projeto (por exemplo, o aumento de escopo pode aumentar custos ou o prazo); e
- Gerenciarem melhor as mudanças (GUIA PMBOK®, 2017, p. 10).

Os projetos proporcionam, incentivam e promovem mudança na organização, tirando-a de um estado e a transportando para outro:

Figura 7 – Transição de um estado organizacional por meio de um projeto



Fonte: GUIA *PMBOK*® (2017). Adaptado.

Os projetos criam valor e benefício nas organizações e diversos fatores podem influenciar na sua criação, como por exemplo, requisitos legais, mudanças políticas, oportunidades estratégicas. E para a implementação do Gerenciamento de Projetos e melhoramento contínuo, pequenos passos incrementais de melhora gradual e constante devem ser dados. Sugere-se, para tanto, a utilização da ferramenta Ciclo do PDCA - *Plan, Do, Check, Action*, para o português:

- Planejamento: estabelecimento de metas e a maneira para atingi-las;
- Execução: realizar as tarefas elencadas no plano, coleta de dados para verificação do processo e treinamento de equipe;
- Verificação: comparação entre os resultados alcançados e a meta planejada;
- Atuação corretiva: momento em que são feitas as correções nos desvios identificados, para que não ocorra novamente (CARDOSO; NETO; FREITAS, 2014).

Isoladamente, o ciclo PDCA pode ser assim representado:

Em resumo, o fluxo de processos do Gerenciamento de Projetos é:

Figura 8 – O Ciclo do PDCA



Fonte: Campos (2004). Adaptado.

Neste trabalho vamos nos ater à análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional do IFNMG vigentes nos períodos de 2014-2018 e 2019-2023, fazendo um comparativo quanto ao suporte metodológico e o envolvimento dos gestores nas fases do processo de planejamento estratégico.

3.2 Plano de Desenvolvimento Institucional

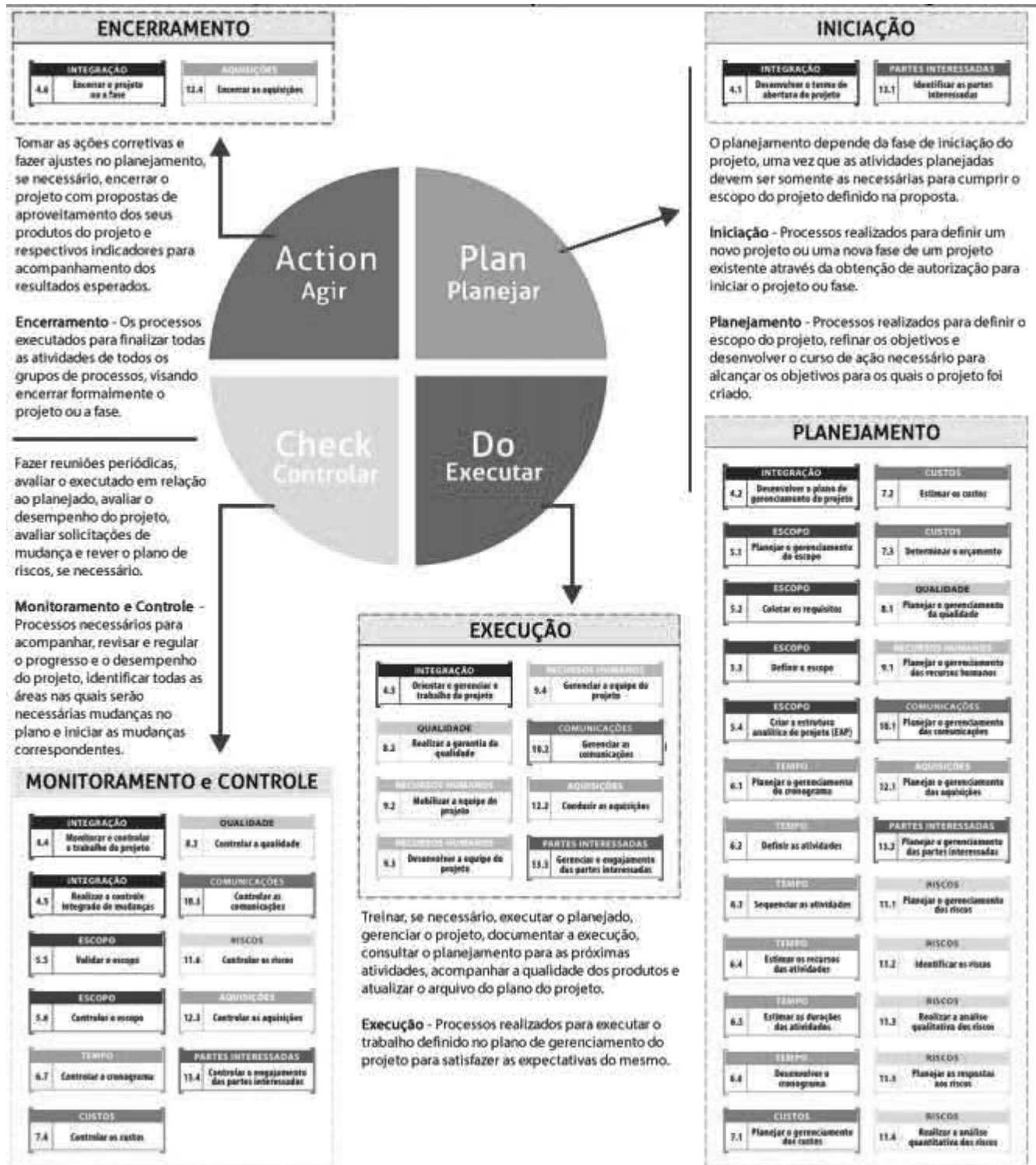
O Plano de Desenvolvimento Institucional é um importante e indispensável documento para as Instituições de Ensino Superior e, de acordo com o Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional o PDI, consiste:

(...) num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de 5 (cinco) anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI) (BRASIL, 2007)

A Constituição Federal (BRASIL, 2016) prevê, no seu art. 207, a autonomia para as universidades:

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. § 1º É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei.

§ 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica. (BRASIL, 2016, p. 4).

Figura 9 – O Ciclo PDCA e o Guia *PMBOK*®Fonte: GUIA *PMBOK*® (2017). Adaptado.

A Lei de Diretrizes e Bases – LDB nº 9.394 (BRASIL, 1996), que vincula a educação ao mundo do trabalho e às práticas sociais, ocupa-se não só da vida escolar e acadêmica, mas também da vida familiar, da convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 1996). A LDB, segundo Saviani (1999, p. 2), “pode ser considerada a ‘carta magna da educação’ situando-se imediatamente abaixo da Constituição, definindo as linhas mestras da educação”.

A crescente preocupação com a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, bem como a gestão dos recursos públicos têm demandando, dos gestores, novas habilidades e competências. Nas instituições de ensino, a LDB vem democratizar o ensino preocupando-se com o acesso e o êxito dos estudantes e já traz, em seu bojo, o processo de avaliação como instrumento de melhoria da qualidade do ensino. Nesse ritmo, o Governo Federal tem aprimorado medidas para melhorar a qualidade das IES por meio da avaliação do desempenho dessas instituições.

Corroborando essa afirmação, em 2004, institui-se o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes, com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º da LDB:

Art. 9º A União incumbir-se-á de: I – elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

II – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos Territórios;

III – prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;

IV – estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;

IV – A – estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, diretrizes e procedimentos para identificação, cadastramento e atendimento, na educação básica e na educação superior, de alunos com altas habilidades ou superdotação; (Incluído pela Lei nº 13.234, de 2015)

V – coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação;

VI – assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;

VII – baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação;

VIII – assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;

IX – autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino. (Vide Lei nº 10.870, de 2004)

§ 1º Na estrutura educacional, haverá um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão e atividade permanente, criado por lei.

§ 2º Para o cumprimento do disposto nos incisos V a IX, a União terá acesso a todos os dados e informações necessários de todos os estabelecimentos e órgãos educacionais.

§ 3º As atribuições constantes do inciso IX poderão ser delegadas aos Estados e ao Distrito Federal, desde que mantenham instituições de educação superior. (BRASIL, 2004, p. 4).

O Sinaes tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

O Sinaes institui o Plano de Desenvolvimento Institucional como instrumento de identificação da instituição superior, sendo ele uma dimensão obrigatória para avaliação da IES. Senão vejamos:

Art. 3º A avaliação das instituições terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional; (Grifo nosso) (...)

Daí em diante, o PDI vem assumindo um papel ainda mais importante enquanto ferramenta de gestão. A Portaria do Ministério da Educação – MEC nº 300/2014, de 30 de janeiro de 2006, institui o extrato do instrumento de avaliação das IES. Nesse documento, o PDI passa a ser considerado na avaliação dos cursos superiores, ganhando, assim, o status de instrumento norteador da avaliação institucional.

A Portaria nº 300/2014 foi revogada pela Portaria MEC nº 1264, de 17 de outubro de 2018, com o mesmo escopo. Assim, de acordo com o instrumento de avaliação externa, as IES devem se ater as premissas descritas no seu PDI, o qual torna-se um instrumento fundamental na consolidação do processo de avaliação institucional.

A consolidação do PDI, enquanto instrumento de gestão norteador das atividades institucionais, vem com a publicação do Decreto nº 5.773/2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, uma vez que traz, para a estrutura básica do PDI o Projeto Pedagógico Institucional – PPI, consolidando os objetivos institucionais, agregando a seu corpo a área de atuação da instituição. Mais tarde, o Decreto nº 5.773/2006 é revogado pelo Decreto nº 9.235, de 17 de dezembro de 2017, que traz, como mudança significativa, a inclusão da educação a distância no PDI.

O Formulário de Planejamento Institucional orienta que o PDI deve:

(...) estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo como externo. Quando se tratar de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento (caso da UNIR), os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Se a IES tiver apresentado PDI quando do Credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual.

Muriel (2006, p. 61) fala que o PDI é “um plano, uma programação para que a Instituição de Ensino possa crescer ou fortalecer-se em sua atuação, de acordo com sua missão institucional, objetivos, estratégias e planos de ação”. O enfoque estratégico vem desconstruindo a velha concepção de que, nas instituições de ensino, os problemas vão sendo resolvidos à medida que surgem. Ainda que carregada de particularidades acerca do planejamento em instituições públicas, Lang (1990, p.):

Certamente, há uma diferença ao administrar e planejar no âmbito das organizações lucrativas, pois os indicadores econômicos são bússolas mais precisas na medição da eficiência e da eficácia organizacional. Nas organizações não lucrativas, dentre as quais está a universidade pública, não há a mesma unanimidade quanto aos objetivos e sua relevância e quanto ao emprego de meios e instrumentos. Aqui, a administração e o planejamento precisam perder parte de sua rigidez técnica, impessoal, e incorporar um componente mais complexo: a participação

Estrada (2000) acredita que o planejamento estratégico é possível para as instituições públicas, considerando as diferenças entre a esfera pública e privada, resguardadas as suas características essenciais. Qualquer organização pública ou privada é capaz de definir a sua missão, seu papel e os seus objetivos, como devem ser, quem são e qual o seu papel ante a sociedade.

Diante disso, podem-se aplicar os conceitos da Administração ao planejamento estratégico, ressaltando, mais uma vez, suas características peculiares que diferenciam as instituições de ensino públicas de instituições privadas, sobretudo, nos aspectos organizacionais e culturais.

Afinal, como argumentou Mintzberg (1994, p. 13), “estratégias organizacionais não podem ser criadas com base na lógica utilizada na montagem de automóveis”. A ausência de uma teoria própria para gestão universitária faz com que essas instituições busquem respaldo no setor empresarial.

Considerando esses aspectos peculiares, Delgado Filho e Bacic (2004) apresentam as diferenças entre organizações que visam ao lucro e as que não tem esse objetivo. Em primeiro lugar, destacam a existência dos Órgãos Colegiados, instâncias superiores deliberativas, entre as quais já existe um consenso, à medida que as decisões são votadas. Outra distinção está na ausência da perseguição por resultados financeiros em detrimento de resultados políticos. O terceiro ponto diz respeito à qualidade do plano estratégico, destacando que, nas empresas privadas, sua má elaboração pode colocar em risco a sobrevivência da empresa, o que não ocorre com as instituições de ensino públicas não.

Já Borges e Araújo (2001) atrelam as peculiaridades dificuldade em estabelecer resultados mensuráveis tendo em vista a ausência da cultura de planejar. Ainda no cerne das peculiaridades da gestão universitária, Vianna (2004) vem, no mesmo sentido, reforçar que as metas são mal elaboradas, por vezes ambíguas, dando margem para múltiplas interpretações. Comprometendo assim a tomada de decisão por parte da gestão.

Contudo, não resta dúvidas acerca do caráter estratégico do PDI e que esse planejamento fará parte do PDI. Não só a legislação vigente sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional se preocupa em caracterizar o documento como estratégico, a doutrina caminha nessa mesma direção. Como se pode ver, o Plano de Desenvolvimento Institucional, segundo Bertoldi (2006), é um documento institucional de caráter estratégico, contendo: histórico da IES, sua implantação e evolução, descrição atual com dados quantitativos e qualitativos, estrutura organizacional e de gestão, objetivos e metas que se pretendem alcançar no ensino, na pesquisa e na extensão.

Segundo Meyer Jr, Pascucci e Mangolin (2012), a estratégia, como abordagem gerencial, tem se constituído em experiência relativamente recente em organizações universitárias brasileiras, por esse motivo, a doutrina sobre essa temática ainda é escassa. Mas a abordagem estratégica, formalizada por meio de um plano que legitime as intenções da gestão ante a comunidade acadêmica, apesar de vir acontecendo, enfrenta ainda um grande desafio: colocar em prática o planejamento e interiorizar essa cultura na instituição de ensino, não só no nível estratégico, como também nos níveis tático e operacional. Um bom começo é a conscientização do nível estratégico para que, em cascata, ocorra uma reação no âmbito de toda a instituição.

Com base em estudo do planejamento desenvolvido em universidades brasileiras, Meyer Jr, Pascucci e Mangolin (2012) identificaram três dimensões importantes para a compreensão desse processo: racional, política e simbólica. O planejamento, como ato racional é caracterizado por ordenar, de forma lógica e sequenciada, os objetivos e as ações. Como ato político, requer o apoio dos grupos de interesse e a participação das pessoas. As universidades são arenas políticas onde interagem os interesses das diversas áreas de conhecimento e dos grupos que nelas atuam.

Uma das dificuldades quanto à avaliação de uma instituição de ensino superior se deve à mensuração dos resultados, pois, segundo Neiva (1989), enquanto nas organizações empresarias econômicas a avaliação se detém sobre resultados verificáveis e mensuráveis, imediatamente ou quase imediatamente, nas instituições de ensino não ocorre da mesma forma, tal é a dificuldade de pensar o que é o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de (re)criação do conhecimento.

Podem-se ainda citar as seguintes portarias que contribuíram para o caráter ainda mais estratégico ao PDI, na medida que consolidam sua estrutura sistêmica, além de relacionarem o documento com indicadores, como o Índice Geral dos Cursos – IGC, ligados diretamente a qualidade institucional:

Quadro 7 – Portarias

Quadros/Quadro11.jpg

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

As Instituições de Ensino Superior têm liberdade para construção do seu PDI, mas devem observar os eixos temáticos essenciais:

Quadro 8 – Eixos temáticos

Quadros/Quadro12.jpg

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

3.3 PDI 2014-2018

O IFNMG, criado a partir da Lei 11.892 (BRASIL, 2008), apresentou formalmente o seu primeiro planejamento estratégico em 2009, no primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional, vigente no quinquênio de 2009-2013. Como instrumento de gestão, o PDI tinha, naquele momento, o desafio de ser executado por uma gestão principiante no novo modelo de instituição, os Institutos Federais:

O PDI, tratando-se de um instrumento de gestão, é considerado por nossa comunidade escolar como novo. Nós vemos também como desafio de principiantes e com a responsabilidade de transformá-lo, de palavras inseridas no papel, em compromisso lastreado por nossos propósitos e com a convicção de levar o desenvolvimento social ao território norte mineiro. (PDI 2009-2013, p. 7).

Apesar de não ser objeto de estudo desse trabalho, o primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional do IFNMG é um marco no que diz respeito ao planejamento estratégico da instituição, além de indicar a coerência com os instrumentos normativos que regulamentam sua elaboração, na medida que o período de vigência dos três documentos aprovados respeita o quinquênio estabelecido.

Os direcionadores estratégicos do PDI 2014-2018 são:

- Missão: Produzir, disseminar e aplicar o conhecimento tecnológico e acadêmico, para a formação cidadã, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para o progresso sócio econômico local, regional e nacional, na perspectiva do desenvolvimento sustentável e da integração com as demandas da sociedade e do setor produtivo.
- Visão: Manter e ampliar o reconhecimento como instituição de excelência em educação profissional, científica e tecnológica na sua área de abrangência.
- Valores: Ética, gestão participativa, inclusão social, responsabilidade social, transparência.

Enquanto instrumento estratégico, o PDI com vigência no período 2014-2018:

(...) busca nortear os caminhos a serem percorridos com a projeção para o seu futuro, incorporando o planejamento institucional e as ferramentas de avaliação ao cotidiano acadêmico, com compromisso lastreado por nossos propósitos e com a convicção de levar o desenvolvimento social ao território do Norte de Minas, Noroeste de Minas, Vale do Jequitinhonha e Vale do Mucuri. (CITAÇÃO)

No que diz respeito ao suporte metodológico do planejamento estratégico, podemos destacar:

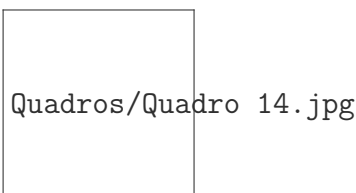
Para gerenciamento das diretrizes institucionais, as metas e ações serão inseridas no sistema de gestão estratégica, no intuito de busca a excelência nos resultados, e, a partir das melhores práticas de gestão, a proposta de utilização do *Balanced Scorecard* para medir o desempenho a partir de indicadores quantificáveis e verificáveis. (PDI 2014-2018, p. 194)

Foi possível observar a utilização da Análise de SWOT, ferramenta clássica da administração, que significa, em inglês: *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Oportunities* (oportunidades para o negócio) e *Threats* (ameaças), conforme registrado no PDI 2014-2018:

Portanto, a partir da gestão estratégica, o desenvolvimento, a execução e a avaliação das ações da reitoria, sistemicamente articuladas com os câmpus, identifica-se os pontos fortes e os pontos a serem melhorados, internamente e externamente, da instituição, o que permite a adequação contínua do planejamento estratégico do IFNMG.

Com isso, pode-se observar que, desde o ano de 2014, o *Balance Scorecard*, metodologia de medição e gestão de desempenho, é adotado para a elaboração do planejamento estratégico da instituição. Contudo, alguns aspectos merecem destaque, como os objetivos estratégicos que, apesar de se relacionarem à missão institucional, são traduzidos em metas, muitas vezes, não específicas, não mensuráveis, o que compromete o seu desempenho e sua consequente medição.

Quadro 9 – Objetivos da Pró-Reitoria de Ensino



Fonte: PDI 2014-2018, p.25.

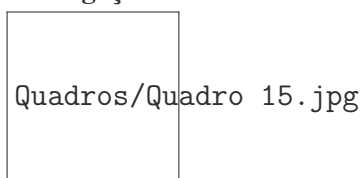
No período de vigência do PDI 2014-2018, a Controladoria Geral da União – CGU, por meio da Solicitação de Auditoria nº 201700877/11, Processo nº 00210.1000058/2017-33 solicitou uma cópia do planejamento estratégico no IFNMG, questionando:

- a sistemática de implementação dos instrumentos de planejamento (PE e PDI) no âmbito da unidade;
- sobre de que forma o gestor tem assegurado que o planejamento está sendo seguido pelos diversos setores da instituição;
- sobre a forma de divulgação dos resultados alcançados para todos os envolvidos na consecução dos objetivos e metas.

Todas essas questões levantadas pela Controladoria Geral da União – CGU, por meio da Solicitação de Auditoria nº 201700877/11 constituíam-se em um gargalo institucional. Apesar de todas as unidades saberem responder a demanda, cada uma delas adotava um procedimento diferente, o que poderia denotar certo desalinhamento institucional.

A esses questionamento a instituição informou:

Quadro 10 – Métodos de divulgação dos resultados alcançados



Fonte: Relatório de Auditoria Anual de Contas, Secretaria Federal de Controle Interno – Relatório nº 2001700877 – Exercício 2016

Diante disso, o próximo Plano de Desenvolvimento Institucional precisava aparar essas arestas, respeitando os limites institucionais. Um planejamento estratégico que já vinha sendo feito, porém, mais bem estruturado e que envolvesse, inicialmente, a gestão era o caminho. Um marco na transição do planejamento da instituição foi a criação do Departamento de Planejamento Institucional – DPI, que está ligado à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – Prodi. A atuação do Departamento foi marcada pela atualização dos documentos regulatórios institucionais e pela elaboração do ciclo de planejamento.

Antes da elaboração do novo planejamento estratégico, o Departamento estudou o PDI 2014-2018 e elaborou um diagnóstico quanto ao plano de infraestrutura e de oferta de cursos. A partir desse diagnóstico, foi possível compreender o nível de execução do planejamento, não só no que diz respeito à abertura dos cursos superiores, como também dos cursos das demais modalidades ofertadas pela instituição. Nesse aspecto, pode-se perceber um cumprimento satisfatório. Contudo, sobre a infraestrutura, houve um grande descompasso com o planejado. Pode-se observar que o planejamento orçamentário caiu consideravelmente ao longo da vigência do PDI 2014-2018 comprometendo a execução do planejado.

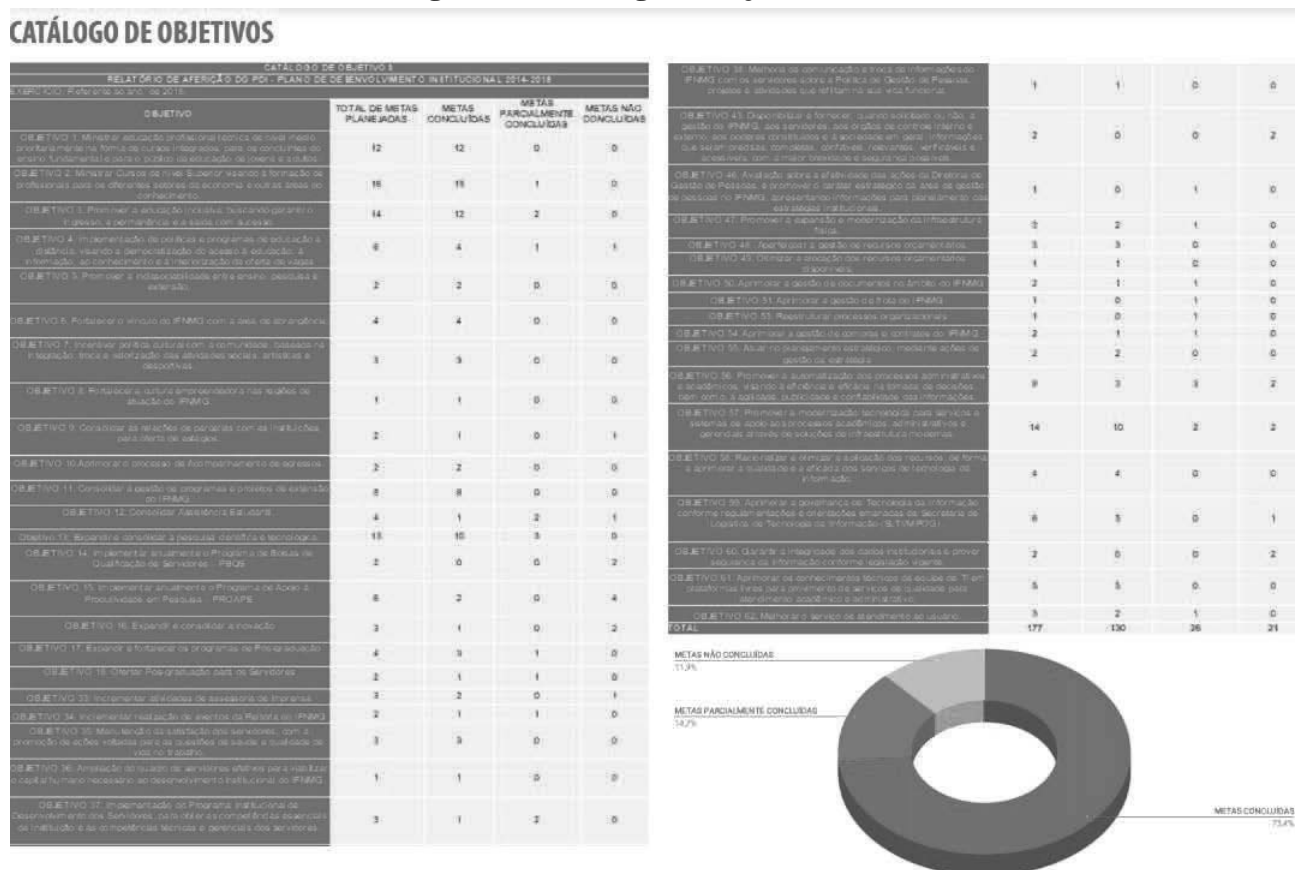
O diagnóstico do PDI foi feito em três fases: na primeira fase foi realizado um levantamento de dados do IFNMG a partir dos sistemas Sistec, Simec e Siape, além de documentos institucionais, como o Plano Diretor e o PDI; na segunda fase do projeto, as planilhas elaboradas foram compartilhadas com os diretores-gerais dos *campi* e diretores dos *campi* avançados, para análise e verificação, uma vez que, neste momento, era possível a mobilização dos gestores para

a atualização das informações nos sistemas; na terceira fase, foi feita a apresentação da análise dos gráficos aos gestores.

Esse estudo propiciou o início das discussões acerca da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023, ainda que tenha representado uma análise interna de parte da instituição o estudo foi válido e cumpriu com o objetivo de mobilização, atualização e análise interna.

Antes da aprovação do próximo PDI, foi discutido e aprovado o primeiro instrumento de ajuste, monitoramento e aferição do planejamento estratégico, denominado Catálogo de Objetivos. Naquela oportunidade, as metas não eram mensuráveis e, para fazer a aferição, foi utilizado o critério de meta cumprida, meta não cumprida ou parcialmente cumprida:

Figura 10 – Catálogo de Objetivos



Fonte: IFNMG (2018c). Adaptado.

3.4 PDI 2019-2023

Para a elaboração do PDI 2019-2023, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, pelo Departamento de Planejamento Institucional, aprovou o Manual de Elaboração que contempla a metodologia de trabalho adotada pelo IFNMG. Essa metodologia foi proposta no Fórum de Desenvolvimento Institucional – FDI, composto por todas as Pró-Reitorias de Desen-

volvimento Institucional dos Institutos Federais, Cefet e Colégio Pedro II, e aprovada no IFNMG por meio da apresentação do Projeto 05 – Elaboração do PDI 2019-2023 do IFNMG, submetido ao Colégio de Dirigentes, órgão colegiado superior responsável pela atuação administrativa da instituição.

Nesse sentido, desde sua concepção, o Departamento de Planejamento Institucional foi criando bases para elaboração do planejamento estratégico e, para tanto, atualizou os Documentos Regulatórios Institucionais: Estatuto e Regimento Geral, além de contribuir para elaboração da instrução normativa que regulamenta a forma de alteração desses documentos.

De acordo com o PDI 2019-2023 o processo de concepção da estratégia iniciou:

(...) com a aprovação da metodologia de elaboração do PDI 2019-2023 em reunião do Colégio de Dirigentes no dia 13 de dezembro de 2017. Entretanto, em 15 de dezembro de 2017 entra em vigor o Decreto nº 9.235/17, que revoga o Decreto nº 5.773/2006, de 9 de maio de 2006, o que necessitou de adequações na metodologia, devido ao novo instrumento legislativo. Foram realizadas as seguintes etapas necessárias para a formulação da proposta estratégica, além de oficinas para nivelamento de conceitos:

Análise da estratégia: diagnóstico do PDI 2014-2018 para avaliação do cenário atual bem como da evolução institucional e elencar as prioridades institucionais;

Reuniões de gestão na Reitoria: reuniões setoriais para esclarecimento da metodologia e das estratégias de gestão;

Reuniões de gestão nos *campi*: reuniões em todos os *campi* para esclarecimento da metodologia e das estratégias de gestão, além de levantar demandas e verificar as necessidades específicas de cada um dos *campi* do IFNMG;

Elaboração do documento norteador do PDI: documento que norteará as discussões na comunidade interna e externa;

Fórum de gestão: reunião para integrar os objetivos estratégicos dos órgãos do IFNMG;

Lançamento da página do PDI para comunidade: disponibilização de material de forma organizada e concentrada;

Apreciação da comunidade: disponibilização da minuta do PDI para fomentar as discussões da comunidade;

Apreciação e aprovação: apresentação do documento final, após contribuições da comunidade, ao Conselho Superior do IFNMG para apreciação e aprovação. IFNMG (2018b).

Com o objetivo é redefinir missão, visão e valores do IFNMG, a septuagésima quarta reunião do Colégio de Dirigentes, que aconteceu no dia 17 de abril de 2018, foi pautada, pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, por meio do Departamento de Planejamento Institucional, pela revisão dos direcionadores estratégicos. Para um dos passos mais importantes na elaboração do planejamento estratégico, uma vez que os próximos passos serão orientados por eles, os gestores participaram de uma dinâmica que fomentava a análise do texto existente e as sugestões de alteração.

Quadro 11 – Direcionadores Estratégicos

Quadros/Quadro 16.jpg

Fonte: PDI 2019-2023, p.66

As sugestões apresentadas foram trazidas para discussão e, após a análise do Colégio de Dirigentes, os direcionadores estratégicos foram redefinidos (missão, visão e valores) para:

De acordo com o PDI, a metodologia adotada foi o Balance Scorecard - BSC:

O IFNMG adota a metodologia do *Balance Scorecard*, modelo estruturado de gestão estratégica que inclui o acompanhamento e a medição de desempenho, nível de implementação, ajustes da estratégia, aprendizado. Nesse sentido, a elaboração do mapa estratégico representa a primeira etapa da implantação desta metodologia na instituição, uma ferramenta simples que traduz, de forma visual, os objetivos estratégicos sem perder de vista os três referenciais: missão, visão e valores, materializando a visão e a estratégia que a instituição adotará para alcançar seus propósitos nos próximos cinco anos com base nos valores que orientam a gestão. IFNMG (2018b).

Kaplan e Norton (2001) definem o Balance Scorecard “para os executivos, como uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medida de desempenho”. Acrescentam, ainda, que “a declaração de missão aponta as crenças essenciais e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais.”

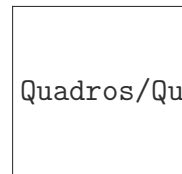
O mapa estratégico é a visão gráfica da estratégia, possibilita uma comunicação rápida e clara da estratégia da instituição. No IFNMG, o mapa é composto por vinte objetivos, divididos em quatro perspectivas. Os objetivos são balanceados e, por meio deles, é possível que o servidor identifique como sua atividade contribui para a realização das metas traçadas. O PDI 2019-2023 indica, como propósitos do mapa estratégico:

definir e comunicar de modo claros e transparente, a todos os níveis, o foco e a estratégia de ação escolhidos, e a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados;

subsidiar a alocação de esforços; e

evitar a dispersão de ações e recursos. (IFNMG, 2018c, p.64)

Quadro 12 – Mapa Estratégico



Quadros/Quadro 17.png

Fonte: PDI 2019-2023, p.66

O mapa estratégico que compõe o PDI 2019-2023 representa uma das quebras de paradigma mais significativas para IFNMG, no que diz respeito ao planejamento estratégico. Nos PDI anteriores a parte do documento que previa os objetivos, metas e indicadores era dividida por Pró-Reitoria e Diretorias Sistêmicas, essa divisão reforçava a individualidade dos setores e fomentava uma "competição" pelo cumprimento do planejamento e frequentemente ouvíamos que frase: "as minhas metas foram cumpridas".

A partir do início da elaboração do PDI 2019-2023 o desafio já era conhecido: integrar e disseminar a importância do trabalho e empenho de todas para o cumprimento dos direcionadores estratégicos da instituição, que dizem respeito a todos, de todos os níveis - estratégico, tático e operacional. Além disso, foi reforçada a importância do balanceamento uma vez que todos os objetivos estavam interligados e direcionados missão, à visão e os valores.

O PDI 2019-2023 foi aprovado pelo Conselho Superior - Consup, órgão colegiado consultivo e deliberativo máximo da instituição, por meio da Resolução Consup nº 59, de 13 de dezembro de 2018, e está em vigor desde 2 de janeiro de 2019.

Entende-se que a estrutura deve acompanhar a estratégia e não contrário, a estrutura da organização vem subsidiar suas ações, nas palavras de Drucker (2010, p.560); "a estrutura é um meio para se chegar aos objetivos e metas". No IFNMG não foi diferente: a atualização regimental adveio da necessidade de adequar o que está escrito ao que acontece de fato. Já existia a orientação ao planejamento estratégico, quer seja pela cobrança dos órgãos de controle, quer seja por opção da instituição. Essa movimentação foi articulada com o planejamento estratégico e permitiu que as atividades básicas funcionassem e produzissem os resultados planejados.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa foi realizada seguindo etapas, conforme descrito na introdução deste trabalho. Aqui as etapas serão descritas para traçar o percurso metodológico. A primeira etapa da pesquisa foi marcada pela assinatura do termo de coparticipação (Anexo I), que informava ao Reitor sobre a trabalho no âmbito do IFNMG.

Na sequência, a segunda etapa constitui-se da elaboração de um estudo das ferramentas de gestão sugeridas no *PMBOK®*, a partir de um quadro com o mapeamento das Ferramentas e Técnicas (Apêndice 1), além de um quadro resumo com as Escolas de Pensamento Estratégico (Apêndice 2). O primeiro quadro permitiu maior compreensão do *PMBOK®*, que traça um roteiro das fases do Gerenciamento de Projetos e sugere Ferramentas e Técnicas para propiciar o desenvolvimento de cada uma dessas fases e, conseqüentemente, a conclusão do projeto com sucesso a partir das boas práticas sugeridas. Já as Escolas de Pensamento Estratégico permitiram analisar a evolução do planejamento estratégico e da estratégia, bem como suas características, autores, pontos positivos e negativos.

A análise documental e bibliográfica, terceira fase, permitiu traçar o perfil do IFNMG, desde a lei de criação, no ano de 2008, até sua configuração atual, inclusive suas mudanças a nível organizacional, que contribuíram para a evolução do PE na instituição, sem perder de vista a história da Rede Federal de Educação, Profissional, Científica e Tecnológica, que iniciou no ano de 1909, com as Escolas de Aprendizes e Artífices.

Na quarta fase, a Pesquisa de Opinião Pública (Anexo II) foi elaborada simultaneamente à definição do público-alvo. Inicialmente, pretendia-se estudar não só o nível estratégico como também o tático do IFNMG, no que diz respeito ao envolvimento com o planejamento estratégico descrito no PDI. Posteriormente, foi definido que o objetivo desse trabalho abrangeria apenas o estratégico, até pelo momento institucional, já que o Planejamento Estratégico para o quinquênio de 2019-2023 estava em fase de aprovação e iniciação, na qual a atuação do nível estratégico é primordial para sua efetiva implementação. Após essas definições, a pesquisa de opinião foi enviada aos gestores que compõem o nível estratégico.

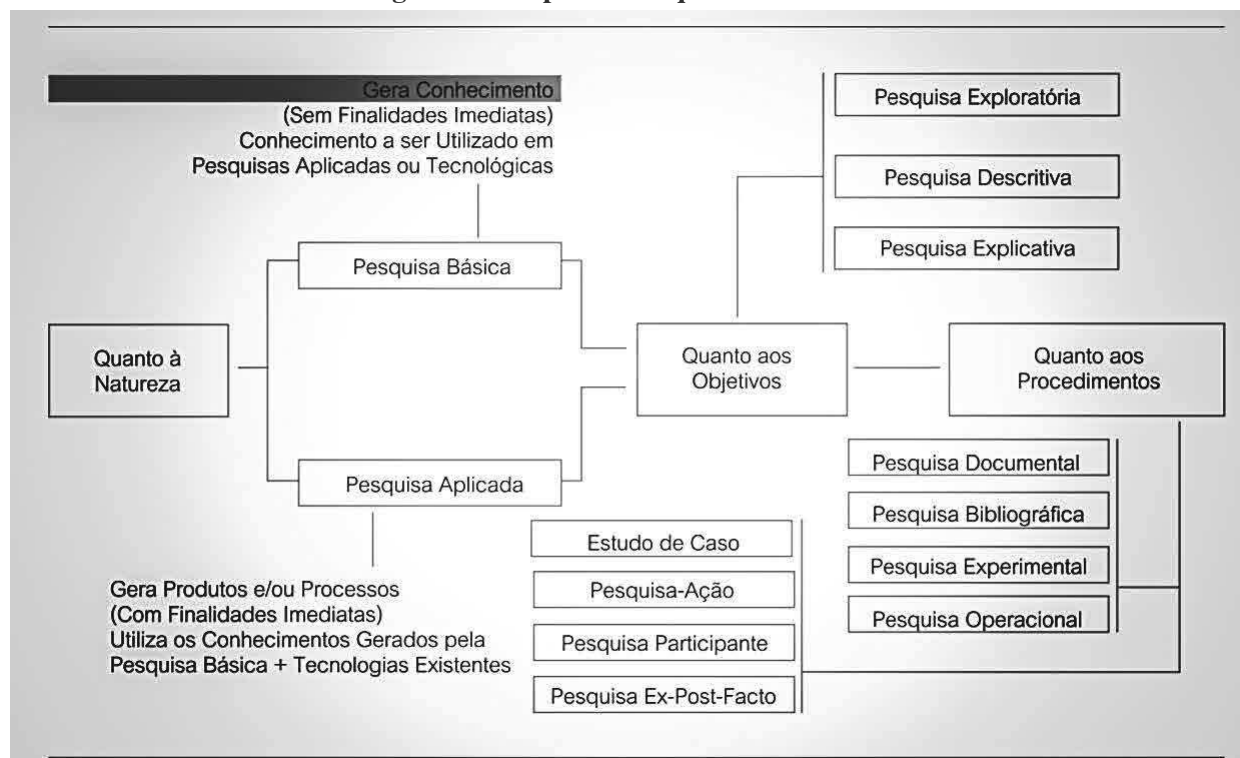
Na sequência, o quinto passo se constituiu da organização dos dados da pesquisa em dendrogramas, utilizando a análise de aglomerado, ou *clusters*, que, por meio de técnica multivariada de classificação que agrupa as semelhanças e as dissimelhanças, determina critérios para interpretação das descobertas, além da elaboração de gráficos, permitindo a comparação dos Planos de Desenvolvimento Institucional sob o ponto de vista dos gestores do IFNMG.

Para finalizar, na sexta etapa, os capítulos foram revisados e finalizados a partir das alterações propostas ao longo do amadurecimento do trabalho.

4.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa pode ser classificada de acordo com a figura abaixo:

Figura 11 – Tipos de Pesquisa Científica



Fonte: Prodanov e Freitas (2013). Adaptado.

De acordo com a figura, a presente pesquisa, quanto à sua natureza, classifica-se como aplicada, posto que os conhecimentos aqui produzidos têm aplicação prática, envolvendo verdades e interesses locais, já que, ao final, foram propostas Ferramentas e Técnicas a partir da investigação do engajamento dos gestores do IFNMG quanto aos processos do Planejamento Estratégico. Já quanto aos objetivos, pode ser classificada como explicativa, pois, além de classificar os fatos, vai identificar fatores que determinam ou contribuem para as ocorrências dos fenômenos (PRODANOV; FREITAS, 2013), aprofundando, de acordo com Gil (2008a, p.28), “o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas”. A partir do diagnóstico do engajamento dos gestores, o que foi possível por meio da pesquisa de opinião aplicada, permitiu a compreensão da realidade e como os gestores vêm atuando em face do planejamento estratégico.

Contudo, também pode ser classificada como exploratória levando em consideração a forma de análise dos dados. A análise de aglomerados ou *clusters* é uma técnica de agrupamentos de dados que permite a análise da dimensionalidade e, posteriormente, a sugestão de hipóteses sobre as relações formadas.

Já com relação aos procedimentos a pesquisa se classifica como bibliográfica, pois:

(...) foi elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

E, também, como pesquisa documental, já que recorre à legislação vigente, documentos educacionais, que, no âmbito do IFNMG, são denominados como Documentos Regulatórios Institucionais, compostos por Estatuto, Regimento Geral, Regimento Interno da Reitoria e Regimento Interno dos *Campi*. Além de estudar os Planos de Desenvolvimento Institucional dos anos de 2014-2018 e 2019-2023 e os Relatórios de Gestão, outro documento que embasou esse trabalho foi o *PMBOK®*.

Gil (2008a) destaca que a principal diferença entre a pesquisa bibliográfica e a documental é a natureza das fontes. Na pesquisa documental, os documentos são classificados em fontes de primeira mão e fontes de segunda mão. Ainda segundo o autor, definem-se os documentos de primeira mão como os que não receberam tratamento analítico: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, entre outros. Os documentos de segunda mão são os que já foram analisados: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

A partir dos levantamentos bibliográficos e documentais, foi possível criar um histórico referente ao planejamento estratégico – PE na instituição, bem como identificar o engajamento dos gestores com base nos grupos de processos sugeridos pelo *PMBOK®*, versão 2016, em suas fases: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento Controle e Finalização. Além de apresentar a estrutura da organização e como ela vem contribuindo para implantação do PE, foram analisados a legislação vigente que rege o assunto, os documentos institucionais que trazem o histórico da implementação do PE no IFNMG, assim como sua evolução, além do estudo das Ferramentas e Técnicas de gerenciamento de projetos do *PMBOK®*, identificando aquelas passíveis de serem aplicadas no IFNMG, a partir das respostas da Pesquisa de Opinião.

Segundo Yin (2001, p. 19), também foi utilizado, como procedimento técnico na presente pesquisa, estudo de caso, na medida que, “contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” e acrescenta que o estudo de caso permite:

(...) compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001, p.19).

Prodanov e Freitas (2013) destacam que:

O estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada, na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais. Gil (2008) complementa afirmando que as pesquisas

com esse tipo de natureza estão voltadas mais para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial, relevando o desenvolvimento de teorias (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60).

O estudo de caso pode ser entendido como uma junção de dados para estudar aspectos de determinado indivíduo ou comunidade. Nesse caso, é qualitativo e quantitativo. Tem como principais requisitos a severidade, objetivação, originalidade e coerência (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Yin (2001) ainda destaca cinco importantes componentes do projeto de pesquisa para o estudo de casos, que podem ser identificados nesse estudo:

- 1. as questões de um estudo, como e por que - ter um planejamento bem elaborado garante sua execução;
- 2. suas proposições, se houver - a ausência do Gerenciamento do Envolvimento das Partes Interessadas comprometeu a elaboração e monitoramento do planejamento e ainda que com todo respaldo metodológico os gestores do IFNMG enxergam o PDI como balizador das suas decisões institucionais;
- 3. unidade de análise - Gestores do nível estratégico do IFNMG;
- 4. a lógica que une os dados às proposições - adequação ao padrão;
- 5. os critérios para se interpretar as descobertas - Análise de aglomerado ou *clusters*, matriz de presença e ausência, gráficos.

Com relação ao método, a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Para Minayo (2008), a pesquisa qualitativa:

é entendida como aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas e visa a compreender a lógica interna de grupos, instituições e atores quanto a (a) valores culturais e representações sobre sua história e temas específicos; (b) relações entre indivíduos, instituições e movimentos sociais; (c) processos históricos, sociais e de implementação de políticas públicas e sociais” (MINAYO, 2008, p. 22-23).

Já a pesquisa quantitativa para Silva *apud* Gunther (2006):

- Controla máximo sobre o contexto, inclusive produzindo ambientes artificiais, com o objetivo de reduzir ou eliminar a interferência de variáveis interferentes e relevantes;
- O pesquisador interage com o objeto de estudo com neutralidade e objetividade (seus sentimentos e percepções não são relevantes);
- Crenças e valores pessoais não são considerados fontes de influência no processo de investigação científico;
- Os dados colhidos são analisados por uma linguagem matemática (as análises estatísticas e teorias da probabilidade) para explicar os fenômenos.

Para Gil (2008b):

A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas

definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. E, ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Assim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.(GIL, 2008b, p.175)

Diante disso, a pesquisa é qualitativa quanto à forma de coleta de dados, envolvendo a análise documental e quantitativa devido à pesquisa de opinião (ou *survey*) e respectiva análise de aglomerado ou *cluster*.

4.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita por meio da pesquisa de opinião, que a Resolução n° 510 (BRASIL, 2016b) define:

Art. 2° Para os fins desta Resolução, adotam-se os seguintes termos e definições:
(...)

XIV – pesquisa de opinião pública: consulta verbal ou escrita de caráter pontual, realizada por meio de metodologia específica, através da qual o participante, é convidado a expressar sua preferência, avaliação ou o sentido que atribui a temas, atuação de pessoas e organizações, ou a produtos e serviços; sem possibilidade de identificação do participante(BRASIL, 2016b, p. 03);

(...)

A mesma resolução do Conselho Nacional de Saúde trata de normas aplicadas às pesquisas em ciências humanas e sociais, sobretudo, com relação à utilização de dados e informações obtidos dos participantes da pesquisa que possam trazer qualquer tipo de risco maior do que os existentes na vida cotidiana e prevê a submissão e avaliação do trabalho pelo sistema Comitês de Ética em Pesquisa e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa CEP/CONEP.

Contudo, define também, no seu art. 1°, parágrafo único, I, aqueles trabalhos que não precisam passar por essa avaliação:

Art. 1° Esta Resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução.

Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP:

I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;

(...) (BRASIL, 2016b, p. 03)

Tendo em vista que o presente trabalho caracteriza-se por uma consulta escrita pontual, na qual os convidados expressaram sua preferência, opinião e avaliação sobre os Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2018 e 2019-2023, com o objetivo de comparar

o PDI 2014-2018 com o PDI 2019-2023, enquanto ferramenta de gestão e verificar o nível de engajamento dos gestores do nível estratégico do IFNMG, tema pesquisado, sem, contudo, identificar os respondentes, seguindo as orientações da Resolução nº 150 do CNS, datada de 7 de abril de 2016, não foi submetido ao sistema CEP/CONEP.

Antes do questionário ser enviado aos respondentes, foi feito o pré-teste, que se constituiu do envio do questionário para algumas pessoas. No caso desta pesquisa, foi enviado para três pessoas que não fazem parte da população-alvo. Para Lakatos e Marconi (2011), o pré-teste é importante, pois:

(...) evidenciará possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões; ambiguidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao informante; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas etc (LAKATOS; MARCONI, 2011, p.203).

A população da pesquisa foi constituída por uma amostra dos gestores do nível estratégico do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. Barbetta (2007) define que “população é o conjunto de elementos para os quais desejamos que as nossas conclusões sejam válidas – ou universo de nosso estudo. Uma parte desses elementos é dita uma amostra”. Como a instituição não tem política de Governança formalmente constituída que descreva as instâncias em nível de gestão, foi utilizado, como parâmetro o Sistema de Governança Corporativa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe, “que consiste no conjunto de elementos que indicam como os atores diversos se organizam, interagem e procedem direta ou indiretamente para obter a boa governança e gestão na tomada de decisão que viabiliza o interesse social”, o qual define, pela Deliberação nº 01/2018/CGRC/IFS, pág. 3, que a gestão estratégica compreende:

(...) a alta administração, responsável por avaliar, direcionar e monitorar internamente o órgão provendo seu direcionamento estratégico. Em nível institucional compreende a Administração Executiva Central, representada pela reitoria (Reitor, Pró-reitores e Diretores Sistêmico de TI), e as Unidades Administrativas (*campi* representadas pelos Diretores-gerais. (IFS, 2018, p.)

Pode-se perceber que o nível estratégico compreende o Reitor e os gestores diretamente ligados a ele: Reitor, Pró-Reitor de Administração, Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional; Pró-Reitor de Ensino, Pró-reitor de Extensão, Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, Diretor da Diretoria de Assuntos Estudantis e Comunitários, Diretor da Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretor da Diretoria Executiva, Diretor do Gabinete, os Diretores-Gerais dos nove *campi*, os dois Diretores dos *campi* avançados e o Diretor do Centro de Referência em Formação e Educação a Distância.

Assim, definir o tamanho da amostra contribui para verificação da validade população estudada. Nesse sentido, Barbetta (2008, 57) afirma que “para determinação do tamanho da amostra, o pesquisador precisa especificar o erro amostral tolerável, ou seja, o quanto ele admite errar na avaliação dos parâmetros de interesse”, determinando a seguinte fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra:

N = tamanho (número de elementos) da população;
 n = tamanho (número de elementos) da amostra;
 n_0 = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra;
 E_0 = erro amostral tolerável.

Inicialmente, calcula-se o Tamanho da Amostra. Esse cálculo pode ser feito mesmo sem se conhecer o Tamanho da População. Senão vejamos:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Dessa forma, considerando um erro amostral de 10%, teremos:

$$n_0 = \frac{1}{0,10^2}$$

$$n_0 \rightarrow 100 \text{ Servidores}$$

Como o tamanho da população é conhecido e não é muito grande, o tamanho da amostra pode ser calculado, aproximadamente, por meio da fórmula:

$$n_0 = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Levando em consideração que a o nível estratégico do IFNMG é composto por vinte e dois servidores, a amostragem pode ser calculada pela fórmula abaixo:

$$n_0 = \frac{22 \cdot 100}{22 + 100}$$

$$n_0 = \frac{2.200}{122} \rightarrow 18,0327869 \text{ Servidores}$$

Ou seja, para uma população de vinte e duas pessoas, considerando um erro amostral de 10%, o tamanho da amostra para ser considerada válida deve ser de, pelo menos, dezenove pessoas. Contudo, responderam a pesquisa vinte gestores, assim, o erro amostral nesta pesquisa é inferior a 10%.

A Pesquisa de Opinião Pública foi realizada por meio do Formulário do *Google*, aberto para respostas em 4 de outubro de 2019, dia em que foram enviados *e-mails* convidando, individualmente, os participantes. Já no dia 24 de outubro, um novo *e-mail* foi enviado, também individualmente, reiterando o convite de participação. O formulário ficou disponível até o dia 8 de novembro de 2019, data em que completaram 20 (vinte) respondentes dos 22 (vinte e dois) convidados.

4.3 Análise e Interpretação dos Dados

A análise dos resultados desta pesquisa foi feita por agrupamentos (*clusters*) que, de acordo com Gil (2008b) consistem:

(...) num conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo agregar objetos com base nas características que eles possuem. Esses objetos, que podem ser indivíduos, produtos ou outras entidades, são agrupados de forma tal que cada objeto seja muito semelhante a outros do grupamento em relação a algum critério predeterminado Gil (2008b, 173).

A análise de *clusters* é um conjunto de técnicas estatísticas, cujo objetivo é agrupar objetos segundo suas características, formando grupos ou conglomerados homogêneos. Ademais, os conglomerados obtidos devem apresentar tanto uma homogeneidade interna (dentro de cada conglomerado), como uma grande heterogeneidade externa (entre conglomerados) (ROSES; LEIS, 2002).

Neste trabalho, o agrupamento das variáveis analisadas foi realizado por meio do processo hierárquico, que se caracteriza pelo estabelecimento de uma ordem ou uma estrutura em forma de árvore ou dendrograma (SOUZA; BONSE; SILVA,).

Para a análise de similaridades, foi utilizada a matriz de presença e ausência contemplando as áreas de conhecimento do *PMBOK®* que estão ou não presentes no PDI 2014-2018 e no PDI 2019-2023, isoladamente, na opinião dos gestores do nível estratégico do IFNMG; a outra foi a de porcentagem total dos gestores que acreditam no Plano de Desenvolvimento Institucional como instrumento de gestão, analisando e comparando as respostas referentes aos dois planos de desenvolvimentos institucionais estudados nesta pesquisa.

As análises de agrupamento foram feitas no programa *PAST* 2.0 e 3.0, utilizando o algoritmo *Unweighted Pair Group Method using Arithmetic averages* - UPGMA (HAMMER *et al.*, 2001) que trabalha com o agrupamento de médias aritméticas não ponderadas, com os índices de dados de abundância, baseados em distância Euclidiana e *Jaccard*. Em todos os casos, foram utilizados os dendrogramas com o maior coeficiente de correlação.

Para o comparativo dos gráficos de percentual de gestores que veem o PDI como instrumento de gestão, foi utilizado o *Google* planilhas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico, serão apresentadas as análises e discussões dos resultados acerca da opinião dos respondentes da Pesquisa de Opinião Pública, gestores do nível estratégico do IFNMG, quanto ao engajamento no planejamento estratégico para responder a hipótese e atender aos objetivos da pesquisa.

Pela pesquisa, o gestor opina não só com relação ao seu envolvimento, mas também com relação ao envolvimento dos demais gestores do nível estratégico, além de avaliar os documentos que tratam da estratégia, PDI 2014-2018 e PDI 2019-2023, quanto sua elaboração, execução e monitoramento.

Para a análise dos resultados da pesquisa, lança-se mão de gráficos, matrizes de presença e ausência, diagramas de correspondência canônica e dendrogramas. As análises foram feitas por meio de aglomerados, o que permite juntar os semelhantes no mesmo aglomerado ou *cluster* e os diferentes aglomerados representam diferença entre si, além de análises descritivas dos dados estatísticos colhidos.

5.1 Resultados

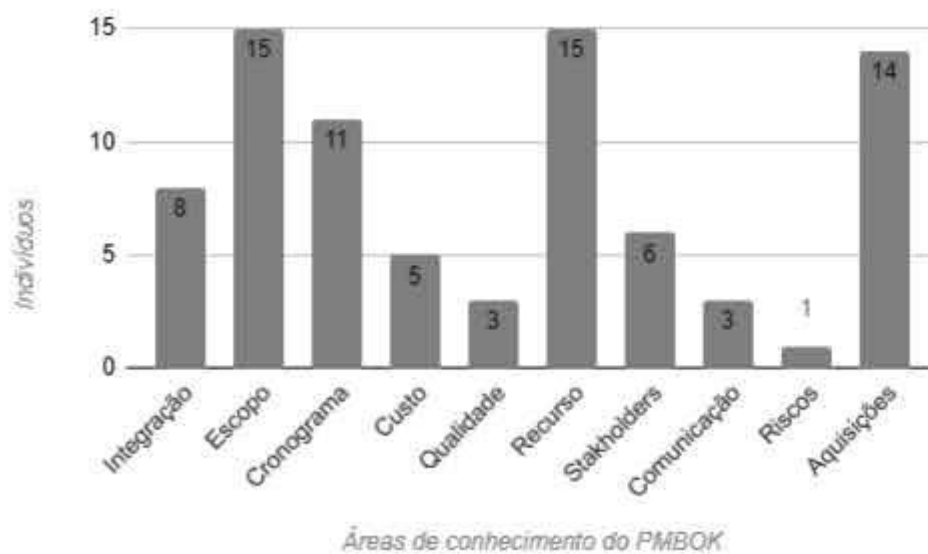
Dos 22 gestores convidados, 20 concordaram em participar. Todos estão em cargo de gestão há mais de cinco anos, alguns no mesmo, outros não, mas todos ligados diretamente ao Reitor, compondo o nível estratégico da instituição.

Os Gráficos 1 e 2 abaixo revelam como os gestores opinaram sobre as dez áreas do conhecimento do Gerenciamento de Projetos descritas no *PMBOK*, a saber: integração (inter-relações entre áreas), escopo (objetivos, metas e alcance), cronograma (prazo), custo (gasto), qualidade (padronização, indicadores), recurso (humanos, físicos, materiais etc.), *stakeholders* ou partes interessadas (ambiente interno e externo), comunicação (troca de informações entre os interessados, interna e externamente), riscos (impactos negativos/positivos na gestão) e aquisições (compras, licitações, contratos, convênios etc.), para o PDI 2014-2018 (pergunta 10) e PDI 2019-2023 (pergunta 19), respectivamente.

Pode ser observado que somente nas áreas de escopo, recurso e aquisições, mais de 50% dos respondentes relataram que o PDI 2014-2018 as contemplava (Gráfico 1). Já no PDI 2019-2023 (Gráfico 2), observa-se um aumento relevante de todas as áreas do conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Contudo, nas áreas de custo e riscos, metade dos indivíduos ainda não se sentiu contemplado, apesar de um aumento expressivo em relação ao PDI anterior.

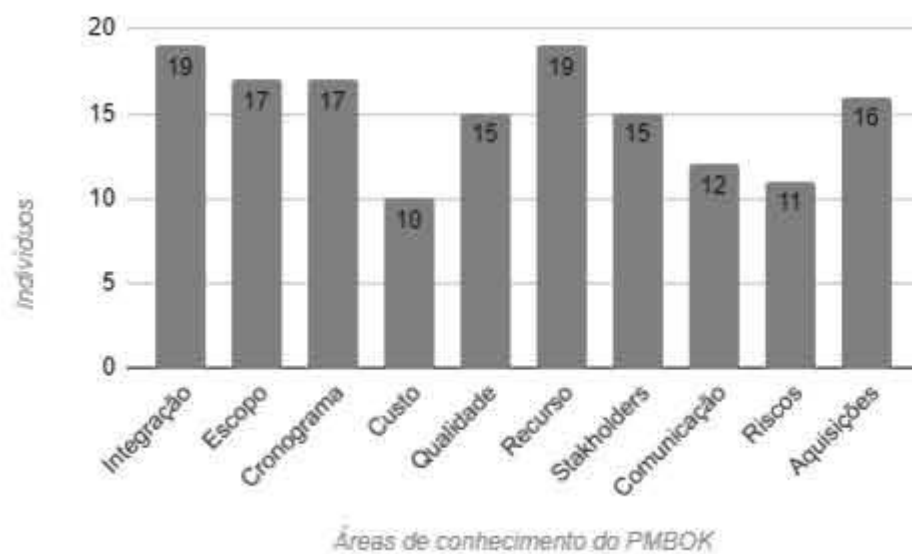
As perguntas criam um comparativo entre os documentos que tratam do planejamento estratégico, permitindo avaliar uma evolução e completude do documento. Assim, ao apresentar os dois gráficos podemos verificar que o PDI 2019-2023 é mais robusto e contempla mais áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos:

Gráfico 1 – Áreas do conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PDI 2014-2018



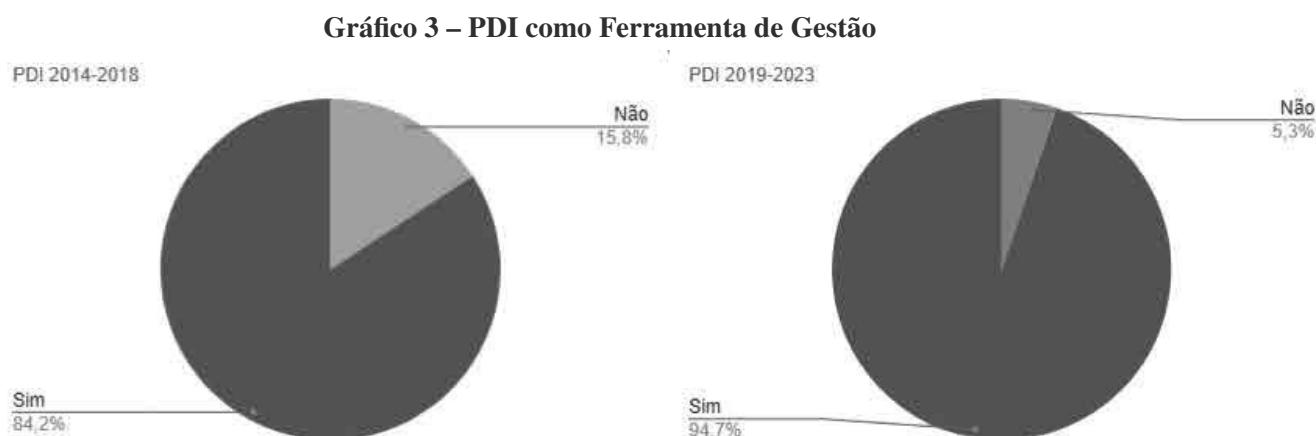
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Gráfico 2 – Áreas do conhecimento em Gerenciamento de Projetos e indivíduos - PDI 2019-2023



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quanto ao entendimento do PDI como ferramenta de gestão (pergunta 11 do PDI 2014-18 e pergunta 20 do PDI 2019-2023), pode ser observado que, enquanto, no PDI 2014-2018, 15,8% dos gestores não tinham esse entendimento, no PDI 2019-2023, o percentual baixou para 5,3% (Gráfico 3), como se observa:



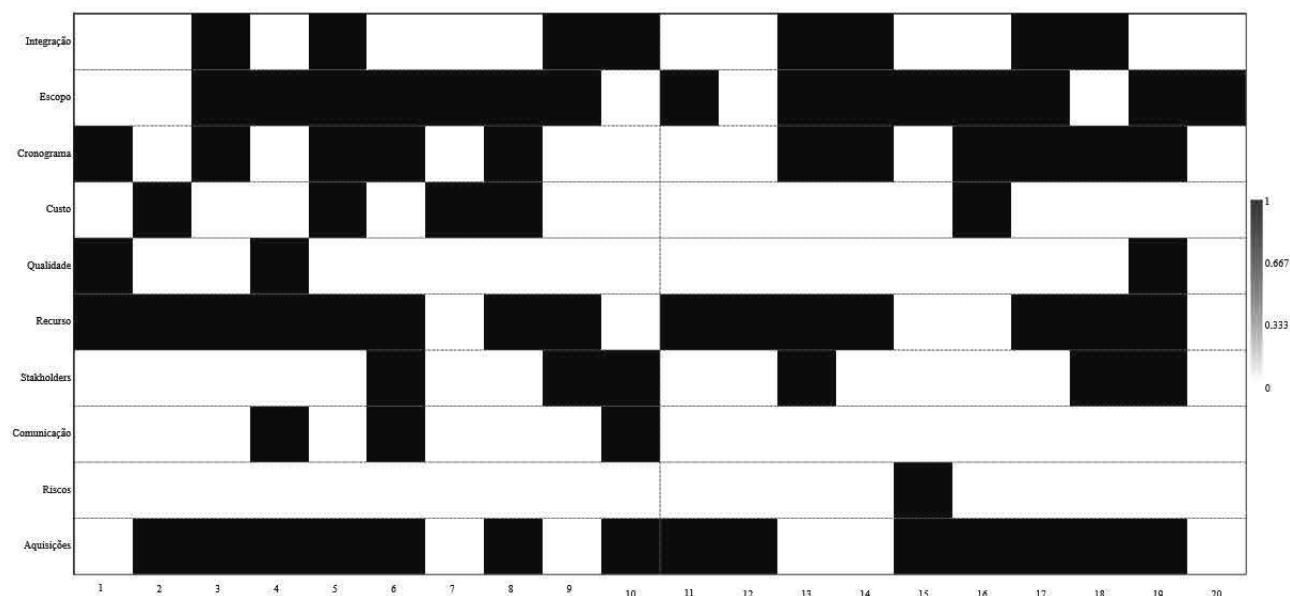
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A partir da análise das matrizes (Gráfico 4 e 5), é possível comparar as áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos entre os vinte entrevistados e também a dinâmica do mesmo entrevistado em dois momentos diferentes, PDI 201-2018 e PDI 2019-2023, com relação a todas as áreas (destacando que o relato da presença é representada pela cor preta e a ausência pela branca).

Visualmente é possível observar aumento considerável na contemplação de todas as áreas de conhecimento de um documento para o outro, ou seja, do PDI 2014-2018 para o PDI 2019-2023. Como exemplo, cita-se o sujeito de pesquisa número “20”, que relatou que o PDI 2014-2018 contemplava apenas uma das dez áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos, enquanto que, com referência ao PDI 2019-2023, o mesmo relatou que o PDI contemplava 100% das áreas. Outro exemplo se refere ao respondente “7” que relatou várias lacunas no PDI 2014-2018 e, no PDI 2019-2023, tais lacunas foram suprimidas. Em contraste, observando os padrões de resposta do sujeito “12” no PDI 2014-2018, apenas duas áreas (recurso e aquisições) foram contempladas, enquanto que, no PDI 2019-2023, persistiam sete das dez áreas não contempladas. Essa opinião se destacou dos demais respondentes que, em geral, relataram um aumento considerável das áreas contempladas.

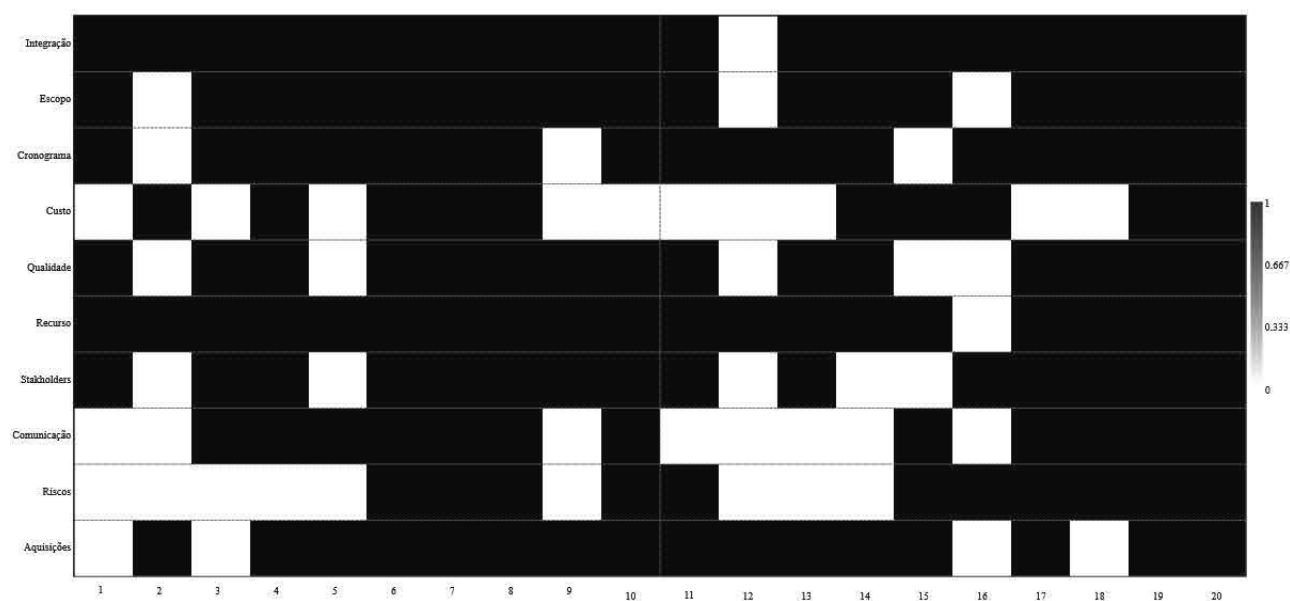
Na horizontal, comparando-se as áreas por relato de cada sujeito da pesquisa, percebe-se que custo, comunicação e risco são as áreas que, apesar da melhora, ainda apresentam um índice deficitário de contemplação. Outra análise interessante, do ponto de vista horizontal, pode ser observado quando, em um primeiro momento, no PDI 2014-18, mais de 50% dos sujeitos acreditavam que, das dez áreas investigadas, mais de 50% delas não estavam contempladas.

Gráfico 4 – Matriz de presença e ausência - Áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos - PDI 2014-2018



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Gráfico 5 – Matriz de presença e ausência - Áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos - PDI 2019-2023



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

É visualmente perceptível, ao comparar as matrizes de presença e ausência, um aumento considerável das áreas de conhecimento, analisando os dois documentos, ou seja, do PDI 2014-2018 para o PDI 2019-2023.

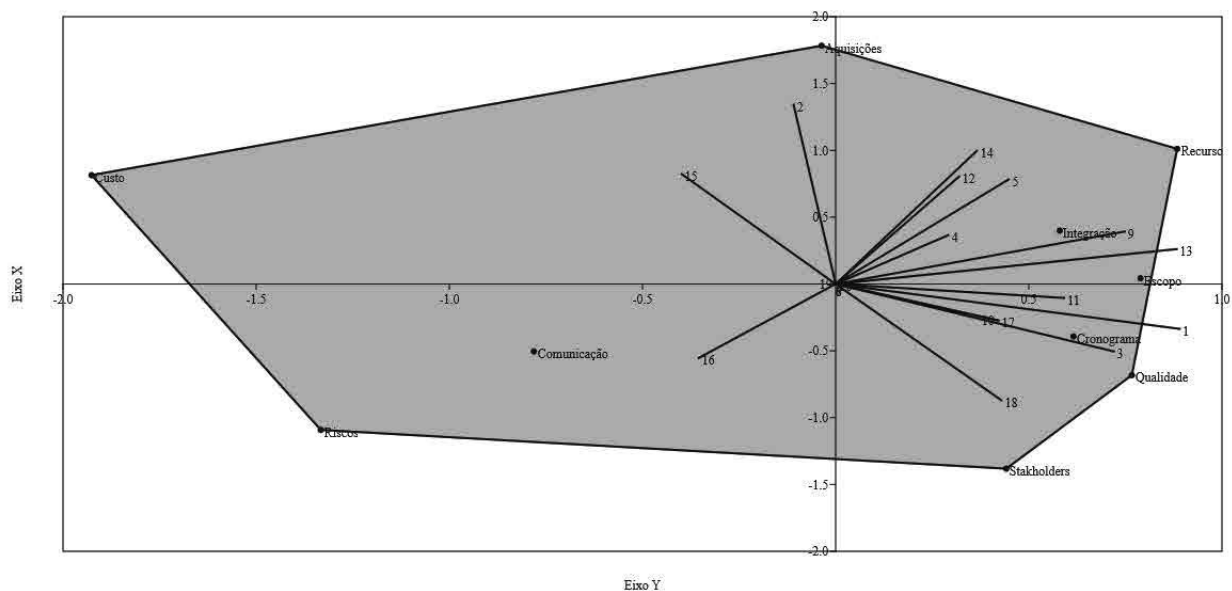
O Diagrama de Correspondência Canônica (Gráfico 6) faz a análise multivariada de agrupamentos dentro da área estatística de abrangência das respostas dos gestores do IFNMG. O presente diagrama analisa a existência, na percepção do respondente, das áreas do conhecimento no PDI 2014-2018 e, na sequência, (Gráfico 7) das áreas de conhecimento presentes no PDI 2019-2023, também na percepção dos gestores - representados aqui por vetores. Importante destacar que as áreas de conhecimento são representadas por pontos, já as variáveis ambientais são representadas pelos vetores e a área mais próxima do centro do diagrama é o ponto de concentração importante, pois o cumprimento dos vetores representa proporcionalmente sua importância na explicação da variância projetada a partir do eixo.

Assim, analisando os vetores, pode-se observar as áreas de maior concentração na percepção dos gestores, podendo concluir que o tamanho dos vetores é proporcional a sua relevância. A direção e o sentido dos vetores das setas correspondem ao ímpeto de associação entre as variáveis ambientais e os eixos canônicos.

Em ambos os PDI pode-se observar que riscos não são contemplados ou que os gestores não tem dificuldades com essa área. A comunicação, por sua vez, ainda que pouco contemplada não assume um papel de tanto destaque quanto o risco.

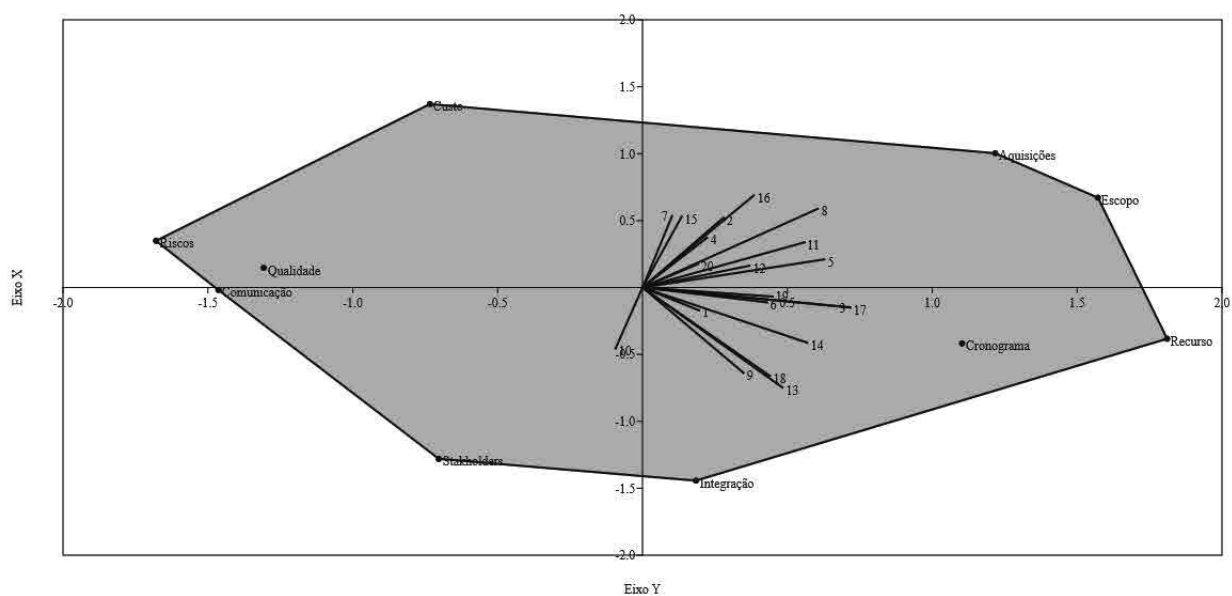
Comparando os dois gráficos (Gráfico 6 e 7), que tratam, respectivamente, da análise das áreas de conhecimento presentes no PDI 2014-2018 e PDI 2019-2023, pode-se observar uma maior concentração das respostas, o que representa uma menor discrepância entre os respondentes e uma concentração nas áreas Aquisição, Escopo, Cronograma, Recurso e Integração.

Gráfico 6 – Diagrama de correspondência canônica - PDI 2014-2018



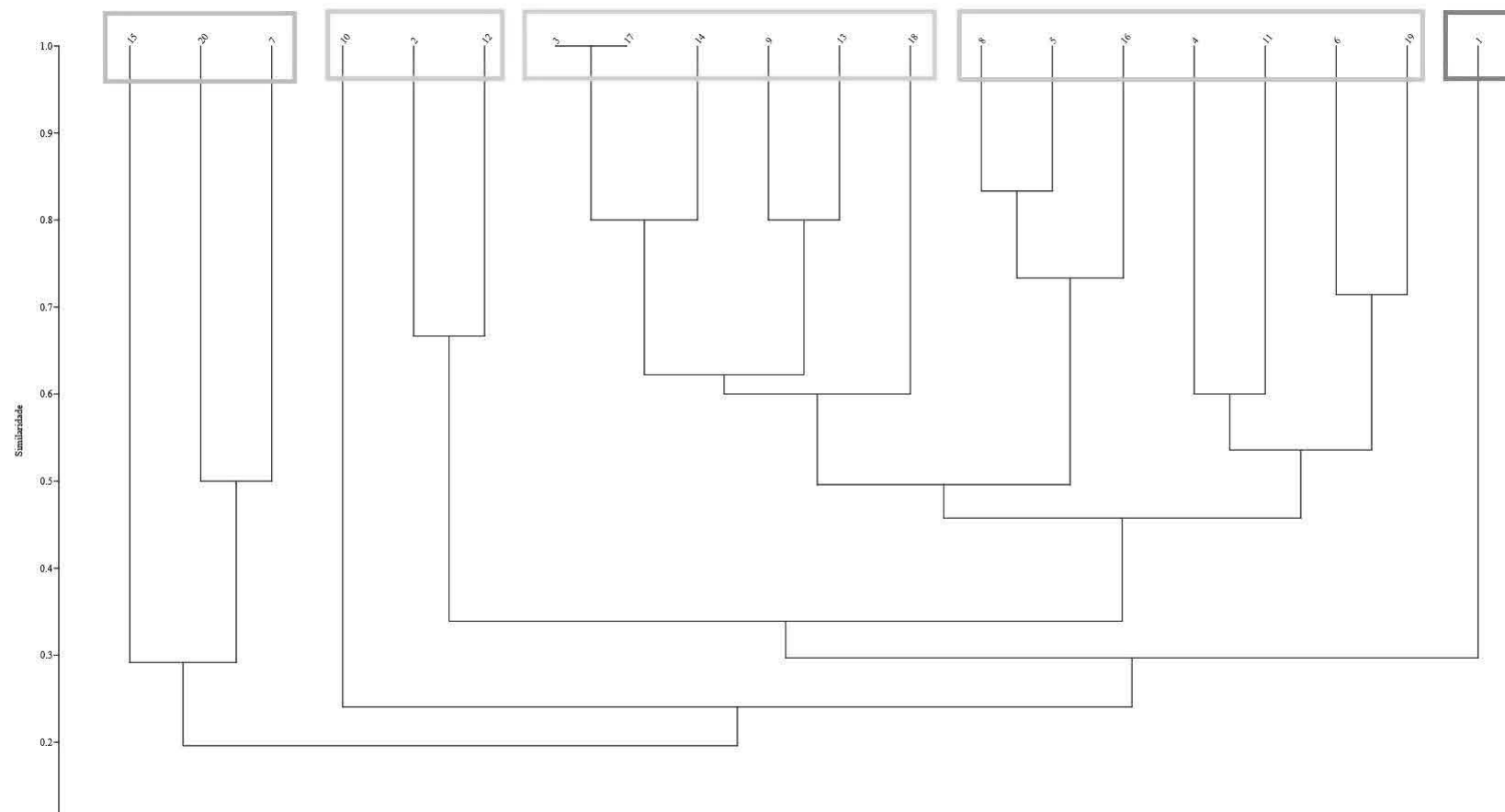
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Gráfico 7 – Diagrama de correspondência canônica - PDI 2019-2023



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

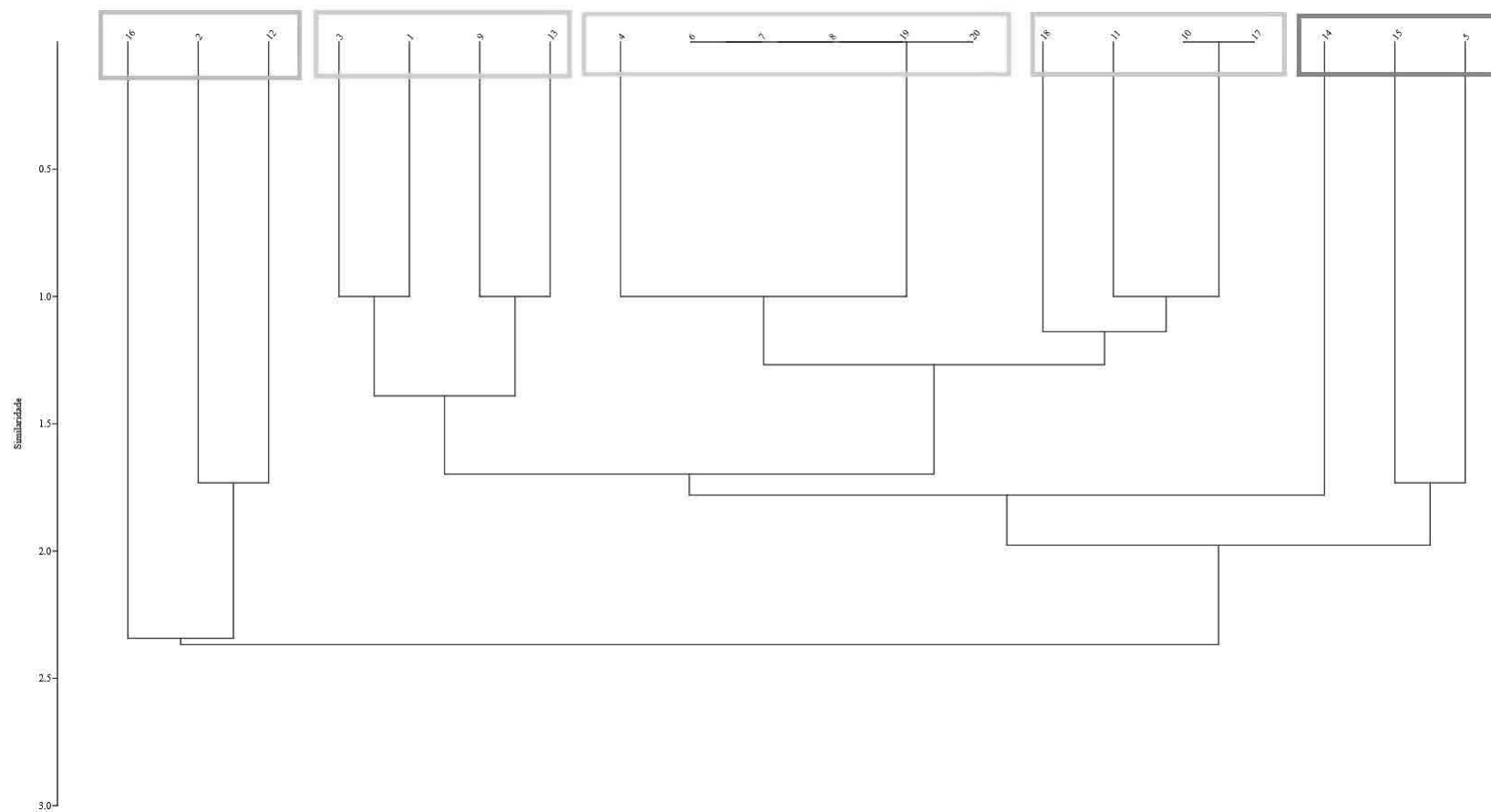
Gráfico 8 – Dendrograma de análise da opinião dos gestores sobre as Áreas do Conhecimento contempladas no PDI 2014-2018



Fonte: Dendrograma elaborado pela autora, 2019, a partir da utilização do *Software Past 326b*.

^a Nota: O agrupamento foi realizado com base no método UPGMA, de distância Jaccard e Coeficiente de correlação=0,8007.

Gráfico 9 – Dendrograma de análise da opinião dos gestores sobre as Áreas do Conhecimento contempladas no PDI 2019-2023



Fonte: Dendrograma elaborado pela autora, 2019, a partir da utilização do *Software Past 326b*.

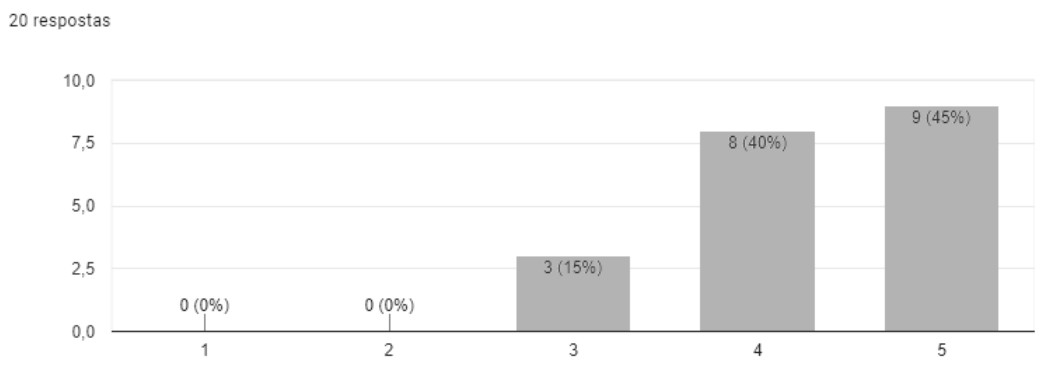
^a Nota: O agrupamento foi realizado com base no método UPGMA, de distância Euclidiana e Coeficiente de correlação=0,9328.

Com relação aos dendrogramas, os indivíduos foram agrupados de acordo com sua afinidade com as áreas contempladas no PDI. No Gráfico 8, temos o dendrograma referente ao PDI 2014-2018; já no Gráfico 10, temos o dendrograma referente ao PDI 2019-2023.

Apesar das áreas marcadas, pode-se perceber uma maior similaridade entre os respondentes do Gráfico 9 (é possível visualizar a existência de cinco grupos bem definidos), enquanto que no Gráfico 8 existem mais perfis de respostas diferentes, ou seja, as áreas apresentadas, na percepção dos gestores com relação ao PDI 2014-2018, é mais diversificada, sugerindo possível ausência de um consenso sobre o documento, e maior dificuldade em identificar as áreas nesse PDI.

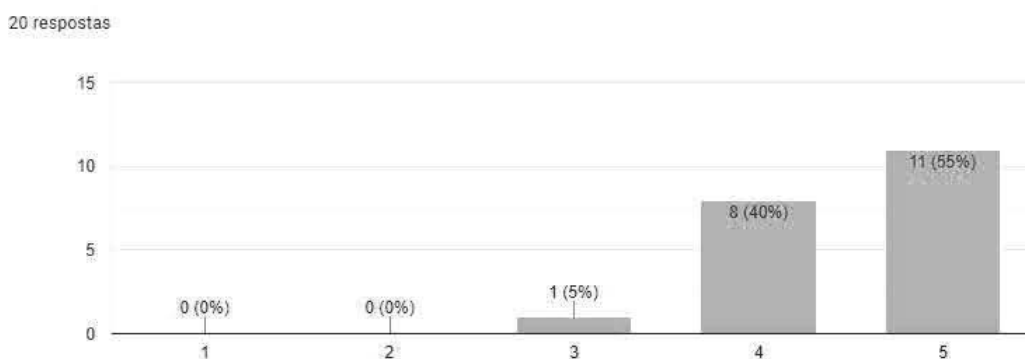
Pode-se perceber que, mesmo com toda a melhora no suporte metodológico que o PDI 2019-2023 apresentou, ainda restaram algumas arestas para serem aparadas. Ao analisarmos a sequência de gráficos abaixo (Gráficos 10, 11, 12, 13) podemos perceber que o Gerenciamento do Engajamento dos Gestores nesse processo não pode ser deixado de lado:

Gráfico 10 – Nível que está sendo possível recorrer ao PDI 2019-2023 enquanto ferramenta de gestão para tomada de decisões do dia a dia alinhado à sua área de atuação



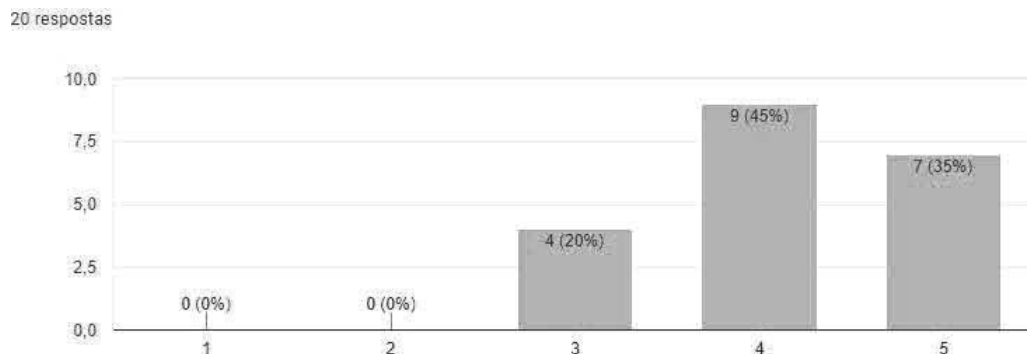
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Gráfico 11 – Nível de engajamento do próprio gestor para alinhar suas ações ao que está descrito no PDI 2019-2023?



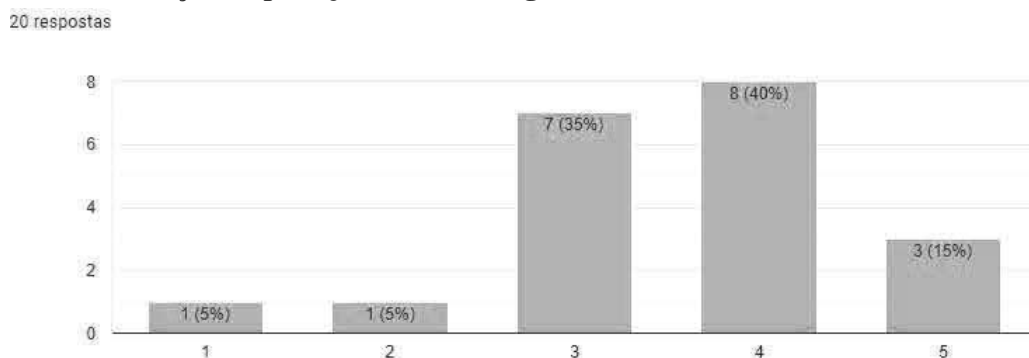
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Gráfico 12 – Nível de engajamento dos gestores do IFNMG (exceto você) na elaboração do PDI 2019-2023



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Gráfico 13 – Nível de conhecimento do *Balance Scorecard* (BSC), método utilizado para a elaboração do planejamento estratégico no PDI 2019-2023



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

No Gráfico 10, podemos observar que ainda que 45% dos gestores utilizem ou recorram ao PDI 2019-2023 para a tomada de decisões no seu dia a dia, esse percentual representa menos da metade dos gestores da instituição, o que compromete a execução do planejamento elaborado.

Apesar disso, no Gráfico 11, o nível de engajamento dos gestores para alinhar suas ações ao que está descrito no planejamento estratégico (PDI 2019-2023) é de 55%, demonstrando que existe um esforço no sentido de alinhamento e cumprimento do PDI pela gestão. O Gráfico 12 traz a percepção dos gestores com relação ao engajamento dos demais, apesar de ser uma percepção, há que considerar, uma vez que reflete o olhar do gestor para o cumprimento do planejamento na instituição.

Por fim, outra informação importante é o nível de conhecimento dos gestores com relação à metodologia proposta pela instituição, o *Balance Scorecard* - BSC, do qual apenas 15% dos gestores têm conhecimento.

5.2 Discussões

Com a análise dos dados apresentados, a partir da comparação dos PDI, pode-se perceber que 30% dos gestores conheciam o PDI 2014-2018 na sua totalidade; já no mesmo questionamento feito com relação ao PDI 2019-2023, esse nível de conhecimento teve um aumento considerável, subindo para 55%. Ademais, é importante destacar que, para a maioria dos gestores, o PDI, nas duas versões estudadas, foi considerado como um instrumento de gestão. Essa percepção é importante, sobretudo, para que os mesmos gestores se engajem no seu cumprimento e recorram a ele no seu dia a dia para a tomada de decisões.

Ao investigarmos o nível de engajamento dos gestores, duas análises complementares foram feitas: a primeira diz respeito à percepção do engajamento com relação aos demais gestores. A segunda, sobre a percepção do próprio engajamento. Nesse sentido, tivemos:

- PDI 2014-2018: 55% dos entrevistados consideraram que os gestores se engajaram de forma mediana (nível 3); apenas 15% acreditavam que os colegas se engajaram totalmente.
- PDI 2019-2023: 45% dos entrevistados consideraram que os gestores se engajaram de forma satisfatória (nível 4) e 35% se engajaram totalmente (nível 5). A despeito do próprio engajamento, 40% se identificaram como satisfatório (nível 3), em detrimento de 55%, que se consideraram totalmente engajados, e uma pessoa (5%) que se considerou no nível mediano (nível 3).

A análise acima é interessante, uma vez que as estatísticas com relação ao engajamento, conhecimento do documento, metodologia de elaboração, reconhecimento do PDI como instrumento de gestão e utilização do PDI para tomada de decisões no dia a dia tiveram uma melhora considerável do PDI de 2014-2018 para o PDI 2019-2023. Essa melhora pode ser atribuída ao aumento das áreas do conhecimento no Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023. O presente estudo permite afirmar que houve uma considerável melhora no suporte metodológico, o que culmina com um documento mais robusto e bem estruturado.

Outra análise possível é que a percepção de um gestor com relação aos demais e de si mesmo é distorcida. Claro que se trata de percepção, mas pode-se observar um certo desalinhamento. Isso pode se dar pela dificuldade em compreender a importância das atividades dos outros setores para o todo, problema típico da estrutura funcional:

A concepção funcional tem a grande vantagem da clareza. Nela, cada pessoa possui o seu "lar". Cada uma compreende sua tarefa. É uma organização de alta estabilidade. Mas o preço dessa clareza e estabilidade é a dificuldade que experimentam todos os seus membros, inclusive os mais elevados, em compreender a tarefa do conjunto e relacioná-la com seu próprio trabalho. (DRUCKER, 2010, p. 590).

Os melhores entendimentos alinhados com a legislação vigente acreditam que o PDI é um instrumento de gestão, nesse sentido, temos o entendimento do Resultado das Reflexões do FDI - Fórum de Pró-Reitores de Desenvolvimento Institucional da RFEPT, de julho de 2013:

Em sua especificidade, o Plano de Desenvolvimento Institucional é um modelo de “planejamento estratégico” específico da área da educação, uma ferramenta de gestão, um documento que retrata a identidade da Instituição de Ensino Superior no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão, às estratégias para atingir suas metas e objetivos, estrutura organizacional, diretrizes didático-pedagógicas, administrativas, orçamentárias e de infraestrutura. Assim, requer pensar estrategicamente a Instituição na perspectiva do desenvolvimento institucional. FDI (2013, p. 06)

Brasil (2006, p.1) - Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - acrescenta que “o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos.”

Assim, a criação do Departamento de Planejamento Institucional foi um importante passo para o planejamento estratégico no IFNMG, sendo a organização documental e metodológica contempladas, e também, na parte prática, existem alguns pontos que podem ser destacados, como a institucionalização da prática do planejamento a partir do Gerenciamento das Partes Interessadas (gestores) e da adoção de prática reiterada e institucional voltada ao cumprimento do planejamento nas suas fases: Iniciação, Planejamento, Execução e Monitoramento.

Ainda que com toda a melhora no que diz respeito ao documento balizados do planejamento estratégico no IFNMG há de se destacar o posicionamento do indivíduo “12” que aponta um primeiro PDI (2014-2018) extremamente deficitário a partir da identificação de apenas duas áreas do conhecimento (recurso e aquisição) e um novo documento (PDI 2019-2023) ainda muito incipiente (recurso, aquisição e cronograma), mesmo com toda a melhora na proposta metodológica e na própria comparação com as respostas dos demais gestores na percepção desse indivíduo apenas sete áreas puderam ser notadas no documento.

Essa constatação vem corroborar com a importância do Gerenciamento das Partes Interessadas, que devem se manter engajadas, ou seja, comprometidas, durante todo o processo e em todas as fases do planejamento estratégico. Chama a atenção a percepção desse respondente e nos faz questionar possíveis fatores que o levaram a essas respostas:

- a ausência de fato dessas áreas - mesmo com a maioria dos gestores tendo feito identificação mais expressiva;
- dificuldade do gestor em identificar as áreas;
- dificuldade em compreender a dinâmica do planejamento estratégico na instituição;
- esse respondente estava na gestão na época de elaboração dos dois documentos?

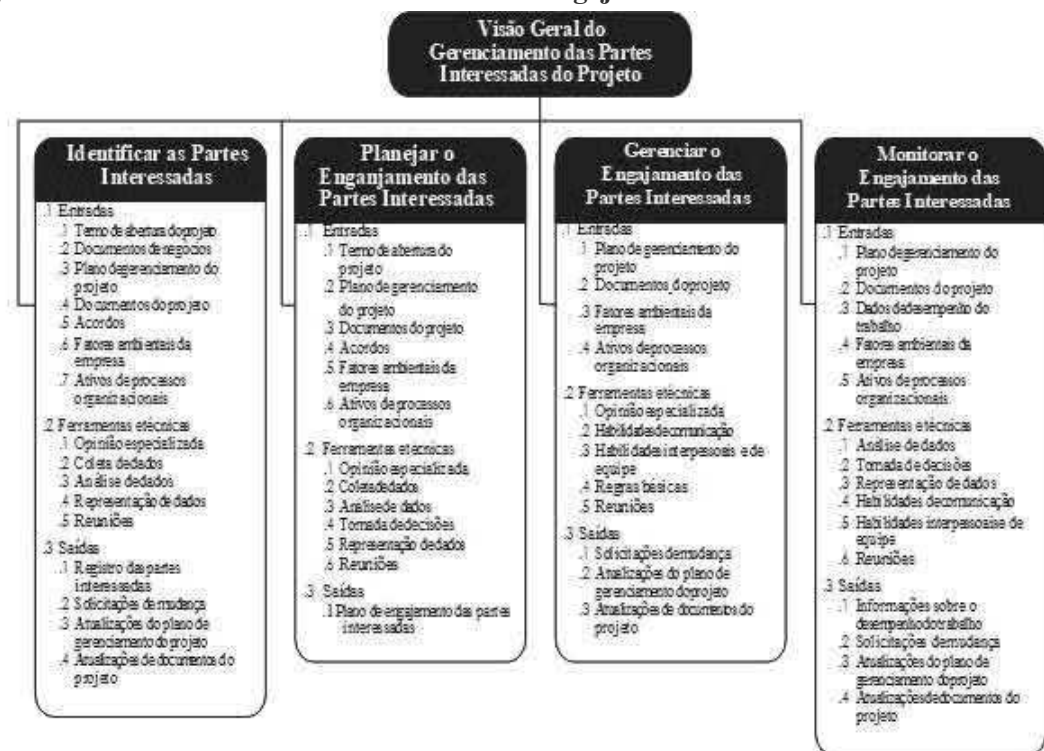
Essas são algumas das possíveis ponderações que surgem ao analisar uma percepção tão discrepante. Em contrapartida, quando o indivíduo como o de número “20”, que identifica apenas uma área do conhecimento no PDI 2014-2018 (escopo), já no PDI 2019-2023, identifica todas as áreas do conhecimento e o indivíduo “7” que identificou várias lacunas no PDI 2014-2018, percebendo apenas as áreas de conhecimento “custo” e “escopo” e no PDI 2019-2023 identificou todas as áreas, perfazendo uma melhora de 100%.

Num total de vinte respondentes podemos notar que apenas três identificaram a carência de cinco ou mais áreas de conhecimento no PDI 2019-2023, o que representa 0,6% dos respondentes ainda enxergam o PDI como instrumento incipiente ainda que com todo aparato metodológico.

6 RECOMENDAÇÕES DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS

Diante de todo o exposto, de acordo com a visão geral da área de conhecimento Gerenciamento das Partes Interessadas, descrita no Guia *PMBOK®*, podemos observar quatro grupos de processos bem definidos: Grupo de Processo de Iniciação (identificação das partes interessadas), Grupos de Processos de Planejamento (planejamento do engajamento das partes interessadas), Grupos de Processos de Execução (gerenciamento do engajamento das partes interessadas) e Grupos de Processos de Monitoramento e Controle (monitoramento do engajamento das partes interessadas):

Figura 12 – Visão Geral do Gerenciamento do Engajamento das Partes Interessadas



Fonte: GUIA *PMBOK®* (2017). Adaptado.

De acordo com os grupos de processos sugeridos pelo Guia *PMBOK* para o Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto, recomenda-se que se incorpore, no seu dia a dia, de forma institucionalizada, ou seja padronizada em seu âmbito, a cultura do planejamento estratégico - PE a partir do que chamaremos aqui de Rotina de Planejamento Institucional, com foco no engajamento dos gestores.

O objetivo da institucionalização de uma rotina é a manutenção e padronização das ações, com vistas ao PE, frequência nas discussões e alinhamento das ações, melhor compreensão do vínculo de toda a estrutura organizacional com a missão, visão e, consequentemente, os objetivos e metas estabelecidos para a instituição ao longo da vigência do PDI.

De fato, como já dito neste estudo, um grande avanço e organização das ações já aconteceu e os gestores identificam o instrumento de planejamento estratégico, sua importância, sua coerência e alinhamento na construção metodológica. O desafio agora é colocar em prática, de forma igualmente alinhada e coesa, implementando essa cultura em toda organização, iniciando pela gestão.

Assim, o Plano de Desenvolvimento Institucional, documento que traz, em seu bojo, o planejamento estratégico da instituição, é considerado pelos gestores como instrumento de gestão e, de uma versão para outra (PDI 2014-2018 para PDI 2019-2023), o nível de conhecimento do documento aumentou consideravelmente, o que é muito importante nesse processo de implementação do planejamento.

Como cem por cento dos gestores acreditam na importância do Gerenciamento do Engajamento das Partes Interessadas no processo de execução do planejamento estratégico, para tanto, sugerimos a implementação de uma Rotina de Planejamento Institucional elaborada com base no Guia *PMBOK*®.

A partir do presente estudo, foi observado que a evolução no suporte metodológico melhorou o engajamento dos gestores no processo de planejamento como um todo. Contudo, isso não garante que o planejamento estratégico seja, de fato, executado, mesmo que o documento (PDI 2019-2023) tenha ficado mais robusto, contemplando mais áreas do conhecimento, sugeridas pelo Guia *PMBOK*®.

Como, em nenhum momento, foi observado o gerenciamento do engajamento dos gestores de forma institucional, acreditamos que a utilização de Ferramentas e Técnicas específicas pode contribuir para esse processo e até virar uma rotina na instituição. O conjunto de Ferramentas e Técnicas sugeridas representa a Rotina de Planejamento Institucional, que contribuirá, de forma significativa, para a manutenção do engajamento dos gestores no dia a dia, além de possibilitar um envolvimento de suas equipes.

O primeiro grupo de processos apresentado pelo Guia *PMBOK* são os grupos de processo de iniciação, que consistem justamente na identificação das Partes Interessadas. Para essa identificação, sugere-se um conjunto de Ferramentas e Técnicas. Contudo, para este estudo as partes interessadas foram previamente definidas como sendo os gestores da instituição ligados diretamente ao Reitor na estrutura organizacional - nível estratégico, o que se justifica, pois, se a gestão não está envolvida no processo de planejamento, fica comprometido o engajamento dos demais servidores - níveis tático e operacional.

O segundo grupo de processos apresentado, como se pode observar na Figura 12, é o de planejamento, Planejar o Engajamento das Partes Interessadas, que consiste justamente no estudo aqui apresentado e, consequentemente nas propostas recomendadas por ele. O ponto de partida seria apresentar, ao Colégio de Dirigentes - órgão colegiado superior competente, a proposta da Rotina de Planejamento Institucional e, com seus membros, realizar os ajustes necessários e elaborar um cronograma para sua implementação, que, depois de incorporado pela gestão, faria parte do calendário de reuniões e ações da instituição.

É importante que essa Rotina de Planejamento Institucional, que consiste no plano de gerenciamento das partes interessadas, não seja um documento estático. De acordo com o GUIA *PMBOK*® (2017), o documento precisa ser revisto e ajustado para que sempre acompanhe a situação atual das partes interessadas, bem como suas necessidades de comunicação e importância.

Antes de propor essa rotina específica para o planejamento, é importante destacar que foram levadas em consideração as rotinas institucionais da gestão, como por exemplo, a periodicidade de reuniões dos órgãos colegiados superiores, que é fixada pelo Estatuto do IFNMG e elaborada e aprovada no início de cada ano, além de considerar que cada unidade ou subunidade da instituição (pró-reitorias, diretorias vinculadas ao Reitor, Gabinete, *campi*, *campi* avançados e Cead) tem rotina própria e precisarão passar por uma adaptação, considerando a presente proposta, se necessário.

No momento de aprovação da Rotina de Planejamento Institucional pelos gestores, é importante levar em conta alguns outros fatores que podem influenciar diretamente na sua execução. São pontos que devem ser analisados e ajustados, se for o caso, antes da implementação da rotina, uma vez que estão diretamente relacionados ao comprometimento dos gestores com o planejamento:

- elaborar um Plano Anual de Ações com base no planejamento estratégico descrito no PDI vigente;
- a estrutura organizacional do IFNMG deve acompanhar a sua estratégia, para que seja possível determinar as atividades táticas e operacionais da instituição;
- a hierarquia não tem objetivo de categorizar superioridade, e sim, evitar arbitrariedade e definir claramente o serviço a ser executado.

As sugestões tem o propósito de manter os gestores engajados no planejamento institucional e, conseqüentemente, na implementação da cultura do planejamento na instituição. Essa cultura não se resume ao cumprimento do planejamento estratégico, mas também abarca a sua revisão e ajustes que, eventualmente, precisarão acontecer.

Diante do exposto, apresenta-se, a título de sugestão, a Rotina de Planejamento Institucional elaborada com base nos dados levantados pela Pesquisa de Opinião Pública, nos estudos documentais e bibliográficos e com respaldo metodológico do Guia *PMBOK*®. Destaca-se, por oportuno, que as sugestões aqui apresentadas foram feitas com base no estudo do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, contudo, sua aplicação pode ser adaptada a outras instituições de ensino:

- **INICIAÇÃO**

FASE 1 - IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS: gestores da instituição ocupantes no nível estratégico, ligados diretamente ao Reitor na estrutura organizacional.

- **PLANEJAMENTO**

FASE 2 - PLANEJAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS: plano de gerenciamento das partes interessadas, estudo apresentado nesta pesquisa.

- EXECUÇÃO

FASE 3 - GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS: Rotina de Planejamento Institucional, representada pelo ciclo da Figura (EM ELABORAÇÃO). Coincide com as reuniões do Colégio de Dirigentes e necessita de reunião prévia com a equipe. FERRAMENTAS E TÉCNICAS: Opinião especializada, habilidades de comunicação (*feedback*), habilidades interpessoais e de equipe (gerenciamento de conflitos, consciência cultural, negociação, observação/ conversação, consciência política), regras básicas e reuniões.

- MONITORAMENTO E CONTROLE

FASE 4 - MONITORAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS: revisão anual da metodologia proposta, para alinhamento e ajustes necessários. Coincide com o Relatório Anual de Gestão. FERRAMENTAS E TÉCNICAS: análise de dados, tomada de decisão (votação), representação de dados, habilidade de comunicação (*feedback*, apresentações, habilidades interpessoais e de equipe (escuta ativa, liderança) e reuniões.

É importante destacar que as fases acima sugeridas foram propostas com base nos resultados desta pesquisa, que apontam para importância da manutenção do engajamento dos gestores na implementação do Planejamento Estratégico no PDI 2019-2023. Assim, ainda que o engajamento tenha sido percebido, sobretudo, ao analisarmos o nível de engajamento dos gestores e sua percepção com relação aos demais e a concretização do PDI como documento de gestão, a adoção de Ferramentas e Técnicas constitui-se de um importante movimento institucional para o aprimoramento da execução do planejamento, a partir da manutenção do engajamento dos gestores do nível estratégico.

Ademais, a Rotina de Planejamento Institucional permitirá aparar arestas como o desconhecimento do *Balance Scorecard*, a não identificação de áreas do conhecimento no PDI e possíveis dúvidas acerca desse assunto, o não reconhecimento do PDI como ferramenta de gestão por uma pequena, mais preocupante, parcela de gestores do nível estratégico.

Dentre as Ferramentas e Técnicas sugeridas, destacam-se a opinião especializada que consiste na atuação do Departamento de Planejamento Institucional como apoio às demais unidades da instituição. Além de reuniões periódicas para tratar exclusivamente do planejamento estratégico, abordando assuntos importantes como o esclarecimento da metodologia aplicada, identificação de fragilidades que podem subsidiar a elaboração do próximo PDI, por exemplo.

A partir dessas fases, foi elaborado um ciclo retroalimentado, capaz de comportar as fases acima descritas, bem como as necessidades institucionais face ao planejamento. O ciclo faz referência a uma engrenagem que se encaixa e permite que a instituição caminhe de forma integrada, com foco na sua missão e visão:

Figura 13 – Tipos de Pesquisa Científica

ROTINA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

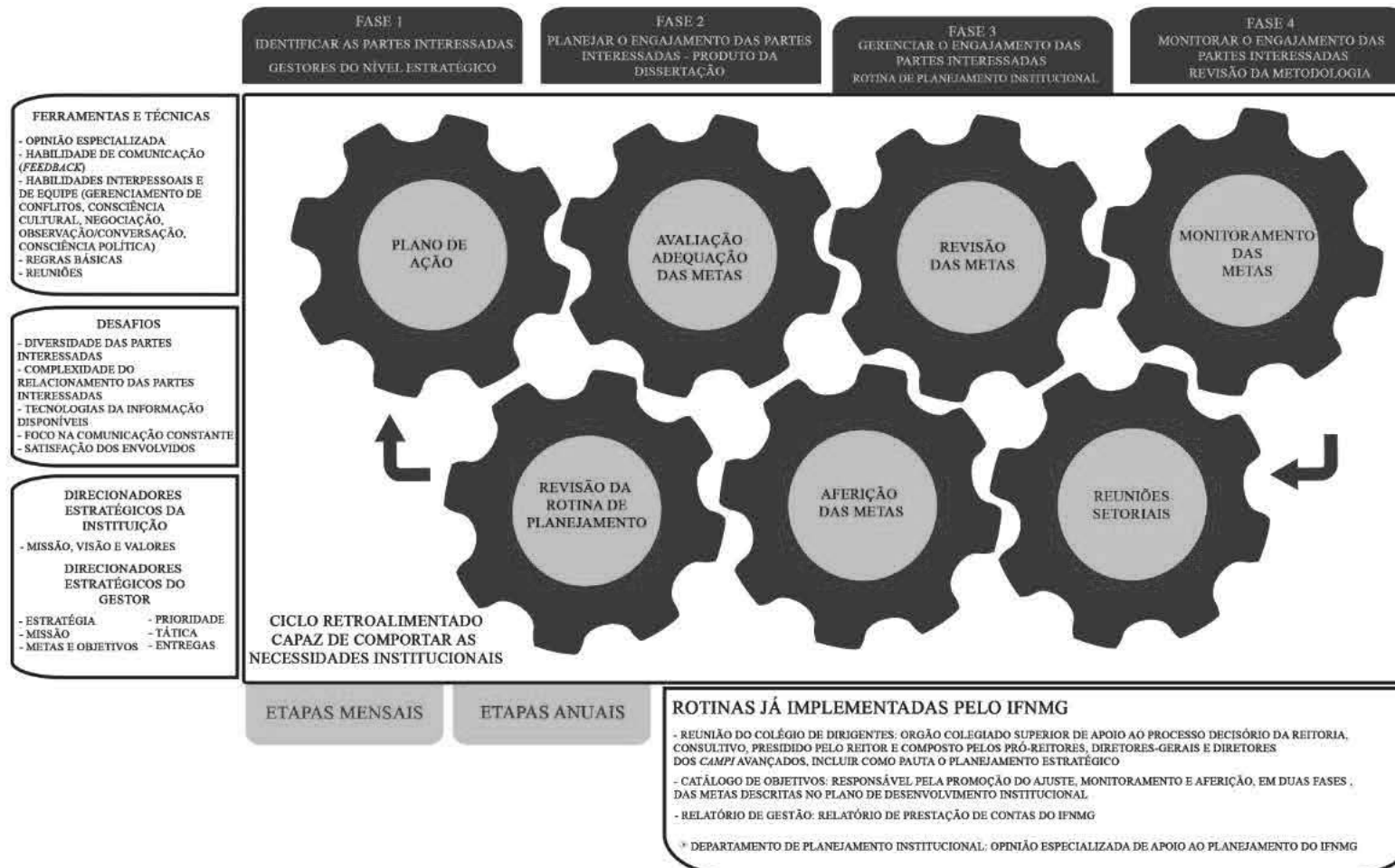


Figura 14 – Tipos de Pesquisa Científica

FORMULÁRIO PARA REUNIÃO	OBJETIVO:		PLANO DE AÇÃO:	
	META:			
	INDICADOR:		DATA DA REUNIÃO:	
	REALIZADO:		PENDENTE:	
	REGRAS	ENTREGAS	PRIORIDADES	FEEDBACK
	AJUSTES:		SUGESTÕES DA EQUIPE:	

Por fim é importante considerar alguns pontos:

- outro documento que contribuirá para o acompanhamento da implementação da metodologia sugerida é o Catálogo de Objetivos (Figura 10), que promove, anualmente, em duas fases, o ajuste das metas no meio do ano e o monitoramento e aferição das metas relacionadas no PDI no final do ano, o que coincide com o Relatório de Gestão, fazendo parte da prestação de contas da instituição. Esse documento foi incorporado à Rotina de Planejamento Institucional;
- o Planejamento Orçamentário não fica vinculado à mesma Pró-Reitoria que cuida do Planejamento Institucional. Sugerimos esse alinhamento a partir de uma nova análise da estrutura organizacional. A sugestão é que a parte de planejamento se concentre na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e a parte de execução orçamentária e financeira se concentre na Pró-Reitoria de Administração;
- fixação de cartazes ou *banners*, com os direcionadores estratégicos, o mapa estratégico, bem como imagens referente à Rotina de Planejamento Institucional. A associação visual é importante para estimular toda a equipe e deixar claro seus objetivos, para que cada um entenda seu papel fundamental nesse projeto;
- curso de 20 horas para os gestores sobre a metodologia e planejamento estratégico.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A orientação das ações pelo planejamento estratégico se tornou um relevante passo dado pelo Instituto Federal do Norte de Minas - IFNMG. O conjunto de ações institucionais vem dando suporte para esse caminhar. Além de ser uma exigência dos órgãos de controle, a orientação pelo planejamento possibilita a produção de resultados do hoje e do amanhã, tanto para instituição quanto para sociedade na qual está inserida.

O presente estudo teve como principal objetivo a investigação do engajamento dos gestores do IFNMG na implementação do planejamento estratégico no Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023, com base no Guia *PMBOK®*, que deu suporte metodológico às análises, discussões e recomendações feitas neste trabalho. Especificamente, analisou se os PDI 2014-2018 e 2019-2023 eram vistos pelos gestores do nível estratégico da instituição como um instrumento de gestão, ainda que a literatura e legislação vigente já dessem esse indicativo. Também fez parte dos objetivos específicos a análise das áreas de conhecimento listadas no *PMBOK®*, contempladas no PDI 2014-2018 e 2019-2023.

A Pesquisa de Opinião Pública permitiu a análise da percepção dos gestores do nível estratégico da instituição não só sobre o engajamento, como também sobre o PDI como ferramenta de gestão que propicia a tomada de decisão no dia a dia. Sob a perspectiva da opinião, o questionário possibilitou análises importantes da instituição na percepção dos gestores ocupantes dos cargos estratégicos. E essa visão é importante, uma vez que a percepção dos gestores vai refletir no seu engajamento e, conseqüentemente, no engajamento dos demais níveis estratégicos tático e operacional, refletindo, por fim, na execução do planejado.

Para a implementação do planejamento estratégico, os gestores da instituição precisam estar engajados no processo, precisam reconhecer e validar as ferramentas institucionais relativas ao planejamento e entender os instrumentos gerenciais propostos. Para as Instituições de Ensino Superior, sobretudo para os Institutos Federais, o documento norteador do planejamento é o Plano de Desenvolvimento Institucional. Nele devem estar descritos os rumos da instituição por um determinado período de tempo, que no caso do IFNMG é de cinco anos.

Foi notória a evolução da instituição para orientar pelo planejamento estratégico a partir da criação do Departamento de Planejamento Institucional - DPI, órgão vinculado à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, responsável pela orientação das ações dessa natureza, que promoveu uma revisão dos documentos regulatórios institucionais, sobretudo Estatuto e Regimento Geral, passo importante para o conhecimento e reconhecimento do seu lugar na instituição e suas atribuições e competências.

A organização documental foi apenas um dos passos importantes dados em direção ao planejamento. Outro ponto que merece destaque e se constitui de ação do DPI foi a análise do onde estamos, a partir do estudo do PDI vigente a época (PDI 2014-2018), que se constituiu de um diagnóstico, principalmente com relação à abertura de cursos e infraestrutura, envolvendo

os gestores no nível estratégico. A partir daí, os gestores tiveram a oportunidade de avaliar para onde vamos, que é o destino desejado, iniciando a elaboração do PDI 2019-2023. O foco nesse momento, foi apresentar a metodologia de elaboração, a importância da integração entre as unidades da instituição, para consecução dos direcionadores estratégicos (missão, visão e valores) e do nivelamento de conhecimento acerca da metodologia que seria utilizada: o *Balance Scorecard*.

Como a estratégia está diretamente ligada às questões relevantes enfrentadas pela instituição e suas decisões a respeito dessas questões relevantes são determinantes, após a análise "do onde estamos" e "para onde vamos", foi fundamental a definição de ações orientadas necessárias ao caminhar na direção almejada. Nesse ponto, a atuação do DPI também guardou relevância, na medida que caminhou junto dos gestores na elaboração dos objetivos, metas e indicadores que acompanham a instituição no quinquênio de 2019-2023.

O planejamento permite diminuir os riscos do insucesso, mas, para tanto, a escolha da metodologia adequada à realidade da instituição é fundamental, assim como a condução do processo por pessoas especializadas. A divulgação também é um importante fator, uma vez que o envolvimento de todos deve ser constante. A adoção de metodologia que não respeita a maturidade institucional está fadada a constituir-se de um documento bem formulado, mas inexecutável. No IFNMG, pode-se perceber uma mudança considerável de um PDI para o outro, na percepção dos gestores, uma mudança consistente que foi percebida por dezessete dos vinte gestores que responderam ao questionário proposto na Pesquisa de Opinião.

A análise comparativa entre o PDI 2014-2018 e o PDI 2019-2023 se deu tendo em vista uma alteração metodológica que ocorreu na forma de elaboração do documento. E só foi possível, sobretudo, porque os gestores ocupantes do nível estratégico da instituição eram praticamente os mesmos nos dois momentos de elaboração do PDI, tanto em 2013 (ano de elaboração do PDI 2014-2018), quanto no ano de 2018 (ano de elaboração do PDI 2019-2023).

Essa alteração metodológica pode ser claramente percebida nas respostas da Pesquisa de Opinião Pública, quando 97% dos gestores têm o PDI 2019-2023 como ferramenta de gestão, em detrimento dos 84,2% do PDI anterior (Gráfico 3). Além disso, ao relatarem que o PDI 2019-2023 apresenta maior número de áreas do conhecimento, percebemos que, metodologicamente, o documento ficou mais robusto e coeso (Gráficos 4 e 5). Para tanto, lançou-se mão de ferramentas de gestão que embasassem o suporte metodológico aqui proposto, que teve como direcionador o Guia *PMBOK*®.

Mesmo com a evolução do PDI para outro, chama a nossa atenção que três respondentes, a saber o "2", o "12" e o "16", ocupantes de cargo de direção - CD, compondo a alta gestão da instituição, fazendo parte do nível estratégico que é responsável pelo planejamento e pelas decisões estratégicas, não tenham identificado uma melhora expressiva no PDI 2019-2023. O indivíduo "2", por exemplo, relatou, na sua percepção, a carência de 60%, que representa a ausência de cinco das dez áreas do conhecimento descritas Guia *PMBOK*®. Já os indivíduos "12" e "16" relataram, respectivamente, uma ausência de 70% e 50% das áreas de conhecimento.

Analisando as repostas desses mesmos três respondentes, no que diz respeito ao PDI 2014-2018, confirmamos a ausência de evolução quando o indivíduo "2" considera que o PDI 2014-2018 não contempla sete das dez áreas relacionadas e no PDI 2019-2023 aponta a identificação de apenas mais uma área (integração). O indivíduo "12" relata a percepção da ausência no PDI de 2014-2018 de oito das dez áreas mencionadas e no PDI 2019-2023 inclui uma área (cronograma). Já o indivíduo "16" percebeu a ausência de seis das dez áreas no PDI 2014-2018 em detrimento da ausência de cinco das dez áreas no PDI 2019-2023, para esse indivíduo uma área deu lugar a outra, mas proporcionalmente, no PDI 2019-2023 uma área a mais é notada.

Esses dados nos permitem reforçar a importância do estabelecimento da Rotina do Planejamento Institucional, proposta nas recomendações deste trabalho. Ainda que um pequeno número de gestores não tenha percebido a evolução do Plano de Desenvolvimento Institucional, enquanto gestores do nível estratégico, a preocupação com a manutenção do engajamento permite discussão com frequência do tema, permite ajustes, troca de experiências, o que é enriquecedor para todos os gestores e para a evolução da instituição.

Cuidamos de investigar, ainda, o quanto os gestores do IFNMG reconheciam o PDI como ferramenta de gestão, balizadora de suas decisões institucionais e o quanto acreditavam que esse plano poderia, ou não, interferir no seu poder decisório. Pode-se notar que alguns gestores ainda não enxergam o PDI como um documento de gestão, o que ao nosso ver, é preocupante. Contudo, mais uma vez, destacamos a importância da adoção da Rotina de Planejamento Institucional, com ela, essa situação, possivelmente, poderá ser revertida.

Ainda na seara do PDI como instrumento de gestão, cumpre destacar, mais uma vez, que tanto a melhor doutrina quanto a legislação vigente têm, de forma clara, esse documento como instrumento de gestão. Assim, considera-se viável a discussão dos documentos orientadores, legislação vigente e doutrina nas reuniões relativas ao planejamento, propostas na Rotina de Planejamento Institucional, com vistas ao nivelamento de conhecimento, assim como reciclagem e atualização sobre o PDI.

A utilização do *PMBOK®* como suporte metodológico e aliado na especialização das atividades relativas ao planejamento institucional proporcionou a elaboração de um instrumento institucionalizado - Rotina de Planejamento Institucional, voltado ao Gerenciamento de Projetos que, se aprovado, vai impactar diretamente no Gerenciamento das Partes Interessadas, que diz respeito não só à identificação dos impactados e impactantes, como também explora as suas expectativas. Apresenta estratégias para o engajamento eficaz das partes interessadas não só às decisões, como também quanto à sua execução, a partir da apresentação de melhores práticas.

Por fim, conclui-se que, apesar de o engajamento dos gestores ser inerente ao cargo, se suas ações não estão alinhadas ao planejamento estratégico e não existe uma forma institucionalizada com suporte metodológico - uso de Ferramentas e Técnicas propostas no Guia *PMBOK®*, que venha a dar suporte à sua atuação com base na programação feita no Plano de Desenvolvimento Institucional, com vistas à manutenção do seu engajamento, a evolução do

suporte metodológico pode ser um fator preponderante, mas não garante sozinho a execução do planejado.

Sugere-se que, após implementado esse plano de gerenciamento das partes interessadas com os gestores da instituição - Rotina de Planejamento Institucional, este estudo se desdobre para os demais níveis: tático e operacional, gerando futuros estudos do planejamento institucional. Esses estudos podem englobar os demais níveis na reitoria e também podem abranger os *campi* da instituição.

Ainda que, de certa forma, os Pró-Reitores, os Diretores-Gerais e Diretores tenham feito parte deste estudo, a visão das unidades de ensino que se localizam geograficamente distantes da reitoria é importante para se perceber o nível de conhecimento e até que ponto as ações propostas pela gestão são implementadas de fato, além dos desdobramentos nas subunidades da própria reitoria.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. d. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. **São Paulo: Atlas**, v. 2, 2012.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. [S.l.]: Atlas, 1990, 1990.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. [S.l.]: Ed. UFSC, 2008.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. [S.l.]: Bookman Editora, 2012.
- BRASIL. Decreto 7.566, de 23 de setembro de 1909. cria nas capitais dos estados da república escolas de aprendizes artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 set. 1909. Diário Oficial, p. 6975.
- BRASIL. Lei 3.552, de 16 de fevereiro de 1959. dispõe sobre nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do ministério da educação e cultura, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Belo Horizonte, MG, 26 jul. 1959. Diário do Executivo, p. 3009, col. 1.
- BRASIL. **Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: [www2.mec.gov.br/unhbox/voidb@x/begingroup/edef{\spacefactor2000}\protect\penalty\@M\raise.2ex\hbox{\scriptscriptstyle\\$}\protect\penalty\@M\hskip\z@skip\endgroupsapiens/unhbox/voidb@x/begingroup/edef{\spacefactor2000}\protect\penalty\@M\raise.2ex\hbox{\scriptscriptstyle\\$}\protect\penalty\@M\hskip\z@skip\endgroupForm_PDI](http://www2.mec.gov.br/unhbox/voidb@x/begingroup/edef{\spacefactor2000}\protect\penalty\@M\raise.2ex\hbox{\scriptscriptstyle$}\protect\penalty\@M\hskip\z@skip\endgroupsapiens/unhbox/voidb@x/begingroup/edef{\spacefactor2000}\protect\penalty\@M\raise.2ex\hbox{\scriptscriptstyle$}\protect\penalty\@M\hskip\z@skip\endgroupForm_PDI). Acesso em: 09 nov. 2019.
- BRASIL. **Ministério da Educação. INSTRUÇÕES PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: 09 nov. 2019.
- BRASIL. Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. institui a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, cria os institutos federais de educação, ciência e tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 dez. 2008. Diário Oficial da União - Seção 1 - 30/12/2008, Página 1.
- BRASIL. Instituições da rede. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/instituicoes>. Acesso em: 09 nov. 2019.
- BRASIL. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em ciências humanas e sociais. **Conselho Nacional de Saúde**, 2016.
- CAMPOS, V. **Tqc: controle da qualidade total: no estilo japonês**. INDG Tecnologia e Serviços, 2004. ISBN 9788598254135. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=k13YRgAACAAJ>.
- CARDOSO, R. R.; NETO, M. M. F.; FREITAS, A. L. P. Proposta de emprego do ciclo pdca e de ferramentas da qualidade na melhoria contínua do sistema de gestão de uma instituição pública de ensino. In: **X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. [S.l.: s.n.], 2014. v. 2014.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. Tradução: Carlos Malferrari. [S.l.]: Edições Cengage Learning, 2010.

EDUCAÇÃO, M. da. **Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Brasília, 2008. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 09 nov. 2019.

FDI. **O PDI como ferramenta de Gestão: orientações para elaboração**. Brasília, 2013. Disponível em: <https://portal.ifpe.edu.br/o-ifpe/desenvolvimento-institucional/documentos-norteadores/texto-o-pdi-como-ferramenta-de-gestao-orientacoes-para-elaboracao-1-1.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2019.

FONSECA, C. S. da. **História do ensino industrial no Brasil**. [S.l.: s.n.], 1961. v. 1.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. [S.l.]: 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GUIA PMBOK®. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. In: *Project Management Institute*. [S.l.: s.n.], 2017.

HAMMER, Ø.; HARPER, D. A.; RYAN, P. D. *et al. past: paleontological statistics software package for education and data analysis*. Paleontologia eletrônica, California, v. 4, n. 1, p. 9, 2001.

IFNMG. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Montes Claros, 2009. Disponível em: documento.ifnmg.edu.br/action.php?kt_path_info=ktcore.actions.document.view&fDocumentId=527. Acesso em: 09 nov. 2019.

IFNMG. Abrangência do ifnmg. Montes Claros, MG, 2018. Disponível em: <https://www.ifnmg.edu.br/concurso/86-portal/reitoria/reitoria-institucional/9393-mapa>. Acesso em: 09 nov. 2019.

IFNMG. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Montes Claros, 2018. Disponível em: <https://www.ifnmg.edu.br/dpi>. Acesso em: 09 nov. 2019.

IFNMG. **Relatório de Gestão**. Montes Claros, 2018. Disponível em: <http://www.ifnmg.edu.br/relatorio-gestao>. Acesso em: 04 mar. 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. [S.l.]: Gulf Professional Publishing, 2001.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas**. [S.l.]: Bookman Editora, 2010.

KUENZER, A. Z. As políticas de formação: a constituição da identidade do professor sobrando. **Educação & Sociedade**, SciELO Brasil, v. 20, n. 68, p. 163–183, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. d. A. **Metodologia científica**. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

LOBATO, D. M. **Administração Estratégica: gestão das pessoas no setor público**. [S.l.]: Edições Editoração Ed Ltda, 2000.

MACROPLAN. **As Etapas do Planejamento Estratégico**. Brasília, 2001. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/unhbox\voidb@x\beginingroup\edef{\spacefactor2000}\protect\penalty\@M\raise.2ex\hbox{\scriptscriptstyle\\$}\protect\penalty\@M\hskip\z@skip\endgroupbitstream\unhbox\voidb@x\beginingroup\edef{\spacefactor2000}\protect\penalty\@M\raise.2ex\hbox{\scriptscriptstyle\\$}\protect\penalty\@M\hskip\z@skip\endgroupGest~aodaEstrat\let\beginingroup\escapechar\m@ne\let\MT@subst@\OT1/ptm/bx/n/12\def{\@@par}}](https://repositorio.enap.gov.br/unhbox\voidb@x\beginingroup\edef{\spacefactor2000}\protect\penalty\@M\raise.2ex\hbox{\scriptscriptstyle$}\protect\penalty\@M\hskip\z@skip\endgroupbitstream\unhbox\voidb@x\beginingroup\edef{\spacefactor2000}\protect\penalty\@M\raise.2ex\hbox{\scriptscriptstyle$}\protect\penalty\@M\hskip\z@skip\endgroupGest~aodaEstrat\let\beginingroup\escapechar\m@ne\let\MT@subst@\OT1/ptm/bx/n/12\def{\@@par}}) Acesso em: 09 nov. 2019.

MANFREDI, S. M. **Educação profissional no Brasil**. [S.l.]: Cortez editora, 2002.

MINAYO, M. C. d. S. **Técnicas de pesquisa**. [S.l.: s.n.], 2008. 261–298 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. [S.l.]: Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. [S.l.]: Bookman Editora, 2009.

NEIVA, C. C. A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva da eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. **Desafio da administração universitária**. Florianópolis, UFSC, p. 78–94, 1989.

PORTO, C. Uma introdução ao planejamento estratégico. **Boletim técnico do SENAC**, v. 19, n. 2, p. 22–33, 1998.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. [S.l.]: Editora Feevale, 2013.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. **São Paulo: Atlas**, v. 2, 2012.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. **São Paulo: Atlas**, v. 2, 2011.

ROSES, C. F.; LEIS, R. P. Um estudo das condições sócio-econômicas de municípios gaúchos através da análise de cluster. **Revista Administração On Line**, v. 3, n. 3, 2002.

SERAPIONI, M. MÃqualitativos e quantitativos na pesquisa social em saÃ: algumas estratÃpara a integraÃ§Ã. **CiÃ SaÃColetiva**, scielo, v. 5, p. 187 – 192, 00 2000. ISSN 1413-8123. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100016&nrm=iso.

SOUZA, A. B. K.; BONSE, R.; SILVA, W. V. da. Avaliação do nível de segmentação dos serviços bancários com base em valores de tarifas para pessoas físicas.

TEIXEIRA, H. J.; SANTANA, S. M. **Remodelando a gestão pública: uma revisão dos princípios e sistemas de planejamento, controle e avaliação de desempenho**. [S.l.]: Editora Blucher, 1995.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. Atlas São Paulo, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. Atlas São Paulo, 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a edição. **Porto Alegre**, 2001.

APÊNDICE A – MAPEAMENTO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS

MAPEAMENTO DAS FERRAMENTAS E TÉCNICAS DO GUIA PMBOK							
	ATIVIDADE		INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	FINALIZAÇÃO
1	Gerenciamento da Integração do Projeto	Fases	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	Plano de Gerenciamento do Projeto	Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto	1. Gerenciar o Conhecimento do Projeto	Encerrar o Projeto ou Fase
						2. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	
						3. Realizar o Controle Integrado de Mudanças	
		Ferramentas e Técnicas	Opinião Especializada, Coleta de Dados, Habilidades Interpessoais e de Equipe, Reuniões	Opinião Especializada, Coleta de Dados, Habilidades Interpessoais e de Equipe, Reuniões	Opinião Especializada, Sistema de Gerenciamento de Projetos, Reuniões	1. Opinião Especializada, Gerenciamento de Conhecimentos, "Information Management", Gerenciamento de Informações, Habilidades Interpessoais e de Equipe	Opinião Especializada, Análise de Dados, Reuniões
						2. Opinião Especializada, Análise de Dados, Tomada de Decisões e Reunião.	
						3. Opinião Especializada, Ferramentas de Controle de Mudanças, Análise de Dados, Tomada de Decisões, Reuniões	
2	Gerenciamento do escopo do Projeto	Fases	-	Planejar o Gerenciamento do Escopo	1. Coletar os Requisitos	Controlar o Escopo	-
					2. Definir o Escopo		
					3. Criar a EAP		
					4. Validar o Escopo		
		Ferramentas e Técnicas	-	Opinião Especializada, Análise de Dados, Reuniões	1. Opinião Especializada, Coleta de Dados, Análise de Dados, Tomada de Decisões, Representação de Dados, Habilidades Interpessoais e de Equipe, Diagramas de Contexto, Protótipos.	Análise de Dados	-
					2. Opinião Especializada, Análise de Dados, Tomada de Decisões, Habilidades Interpessoais e de Equipe, Análise de Produto		
					3. Opinião Especializada, Decomposição		
					4. Inspeção, Tomada de Decisão		
		Fases	-	Planejar o Gerenciamento do Cronograma	1. Definir as Atividades	Controlar o Cronograma	-
					2. Sequenciar as Atividades		
					3. Estimar as Durações das Atividades		
					4. Desenvolver o Cronograma		

APÊNDICE B – MAPEAMENTO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS

3	Gerenciamento do Cronograma do Projeto	Ferramentas e Técnicas	-	Opinião Especializada, Análise de Dados, Reuniões	1. Opinião Especializada, Decomposição, Reuniões, Planejamento em Ondas Sucessivas	Análise de Dados, Método do Caminho Crítico, Sistema de Informação de Gerenciamento de Projetos, Otimização de Recursos, Antecipação e Espera, Compressão do Cronograma	-
					2. Método do Diagrama de Precedência, Integração e Determinação de Dependência, Antecipações e Esperas, Sistema de Informação de Gerenciamento de Projetos		
					3. Opinião Especializada, Estimativa Análoga, Estimativa Paramétrica, Estimativa "Bottom-up", Análise de Dados, Tomada de Decisões, Reuniões		
					4. Análise de Rede do Cronograma, Método do Caminho Crítico, Otimização de Recursos, Análise de Dados, Antecipação e Espera, Compressão do Cronograma, Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos, Planejamento Ágil de Grandes Entregas		
4	Gerenciamento dos Custos do Projeto	Fases	-	Planejar o Gerenciamento dos Custos	1. Estimar os Custos	Controlar os Custos	-
					2. Determinar o Orçamento		
		Ferramentas e Técnicas	-	Opinião Especializada, Análise de Dados, Reuniões	1. Opinião Especializada, Estimativa Análoga, Estimativa Paramétrica, Estimativa "Bottom-up", Estimativa de Três Pontos, Análise de Dados, Sistema de Informação de Gerenciamento de Projetos, Tomada de Decisão	Opinião Especializada, Análise de Dados, Índice de Desempenho para Término, Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos	-
					2. Opinião Especializada, Agregação de Custos, Análise de Dados, Revisão de Informações Históricas, Reconciliação dos Limites de Recursos Financeiros, Financiamento		
5	Gerenciamento da Qualidade do Projeto	Fases	-	Planejar o Gerenciamento da Qualidade	Gerenciar a Qualidade	Controlar a qualidade	-
		Ferramentas e Técnicas	-	Opinião Especializada, Coleta de Dados, Análise de Dados, Tomada de Decisões, Representação de Dados, Planejamento de Testes e Inspeções, Reuniões	Coleta de Dados, Análise de Dados, Tomada de Decisões, Representação de Dados, Auditoria, "Design for x", Solução de Problemas, Métodos para Melhoria da Qualidade	Coleta de Dados, Análise de Dados, Inspeção/ Testes e Avaliações de Produtos, Representação de Dados, Reuniões	
		Fases	-	Planejar o Gerenciamento	1. Estimar os Recursos das Atividades	Controlar os Recursos	-
					2. Adquirir Recursos		

APÊNDICE C – MAPEAMENTO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS

6	Gerenciamento dos Recursos do Projeto	Fases	-	Planejar os Recursos	3. Desenvolver a Equipe	Controlar os Recursos	-
					4. Gerenciar a Equipe		
		Ferramentas e Técnicas	-	Opinião especializada, representação de dados, teoria organizacional, reuniões.	1. Opinião Especializada, Estimativa "Bottom-up", Estimativa Análoga, Estimativa Paramétrica, Análise de Dados, Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos, Reuniões	Análise de dados, solução de problemas, habilidades interpessoais e de equipe, sistema de informações de gerenciamento de projetos	-
					2. Tomada de Decisão, Habilidades Interpessoais e de Equipe, Pré-designação, Equipes Virtuais		
					3. Agrupamentos, Equipes virtuais, Tecnologias de Comunicações, Habilidades Interpessoais e de Equipe, Reconhecimento e Recompensas, Treinamento, Avaliações Individuais e da Equipe, Reuniões		
7	Gerenciamento das Comunicações do Projeto				4. Habilidades Interpessoais e de Equipe, Sistema de Informações de Gerenciamento de Processos		
		Fases	-	Planejar o Gerenciamento dos Recursos	1. Estimar os Custos	Controlar Custos	-
					2. Determinar o Orçamento		
		Ferramentas e Técnicas	-	Opinião Especializada, Análise de Dados e Reuniões	1. Opinião Especializada, Estimativa Análoga, Paramétrica, "Bottom-up" e de Três Pontos, Análise de Dados, Sistema de Informação de Gerenciamento de Projetos e Tomada de Decisão.	Opinião Especializada, Análise de Dados, Índice de Desempenho para Término e Sistema de Informação para Gerenciamento de Projetos.	-
					2. Opinião especializada, Agregação de Custos, Análise de Dados, Revisão de Informações Históricas, Reconciliação dos Limites de Recursos Financeiros e Financiamento		-
8	Gerenciamento da Qualidade do Projeto	Fases	-	Planejar o Gerenciamento da Qualidade	Gerenciar a Qualidade	Controlar a Qualidade	-
		Ferramentas e Técnicas	-	Opinião Especializada, Coleta de Dados, Análise de Dados, Tomada de Decisão, Representação de Dados, Planejamento de Testes e Inspeções e	Coleta de Dados, Análise de Dados, Tomada de Decisões, Representações de Dados, Auditorias, "Design for x", Soluções de Problemas, Métodos para Melhoria da Qualidade	Coleta de Dados, Análise de Dados, Inspeção, Testes/Avaliações de Produtos, Representação de Dados e Reuniões	-

APÊNDICE D – MAPEAMENTO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS

9	Gerenciamento das Aquisições do Projeto	Fases	-	Planejar o Gerenciamento das Aquisições	Conduzir as Aquisições	Controlar as Aquisições	-
		Ferramentas e Técnicas	-	Opinião Especializada, Coleta de Dados, Análise de Dados, Análise para Seleção de Fontes, Reuniões	Opinião Especializada, Publicidade, Reuniões com Licitantes, Análise de Dados, Habilidades Interpessoais e de Equipe	Opinião Especializada, Administração de Reivindicações, Análise de Dados, Inspeção, Auditorias	-
10	Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto	Fases	Identificar as Partes Interessadas	Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	-
		Ferramentas e Técnicas	Opinião Especializada, Coleta de Dados, Análise de Dados, Representação de Dados, Reuniões	Opinião Especializada, Coleta de Dados, Análise de Dados, Tomada de Decisão, Representação de Dados, Reuniões	Opinião Especializada, Habilidades de Comunicação, Habilidades Interpessoais e de Equipe, Regras Básicas, Reuniões.	Análise de Dados, Tomada de Decisões, Representação de Dados, Habilidades de Comunicação, Habilidades Interpessoais e de Equipe, Reuniões	-

APÊNDICE E – ESCOLAS DE PENSAMENTO

MAPEAMENTO DAS ESCOLAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					
ESCOLAS		PREMISSAS	CONTRIBUIÇÕES E OBSERVAÇÕES	CRÍTICAS	NOMES
1	ESCOLA DO DESIGN: A Formação de Estratégia como um Processo de Concepção	A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente	SWOT: a avaliação dos pontos fortes [Strengths] e dos pontos fracos[Weaknesses] da organização à luz das Oportunidades [Opportunities] e das Ameaças [Threats] em seu ambiente	O poderoso líder, educado na escola certa, resolvendo tudo em seu escritório	California University (Berkeley) e no MIT: Leadership inAdministration, de Philip Selznick, em 1957, e Strategy
		A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista	A adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas	Uma estratégia que coloca uma organização em um nicho pode estreitar sua própria perspectiva.	Harvard Business School, começando especialmente com publicação do seu livro-texto básico,
		O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal	O modelo dá mais ênfase às avaliações das situações externa e interna, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última revelando forças e	As estratégias explícitas são antolhos concebidos para focalizar a direção; assim, bloqueiam a visão periférica. Com isso, podem impedir mudanças	
		As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual	Estratégia como plano	Toda mudança estratégica envolve novas experiências, um passo no desconhecido, uma certa dose de risco. Portanto, nenhuma	
		O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva.	A visão mais influente do processo de formação da estratégia		
		Essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples.	Essencialmente de concepção		
		Finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.	Estrutura básica sobre as quais as duas próximas escolas foram construídas		
2	ESCOLA DE PLANEJAMENTO: A Formação de Estratégia como um Processo Formal	As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas	A formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático	em termos quantitativos, esta literatura de planejamento estratégico cresceu de forma acentuada, mas em termos qualitativos, muito pouco	Corporate Strategy, de H. Igor Ansoff
		A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo	A estratégia devia ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal. A aparição da "administração estratégica" como campo oficial para cursos e conferências corava toda essa atividade	ela é uma pálida sombra da sua influência anterior	
		As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.	A ação deve fluir da razão: estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado.		
3	ESCOLA DE POSICIONAMENTO: A Formação de Estratégia como um Processo Analítico	Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.	Escola da figuração	Estratégia como posicionamento	Michael Porter
		O mercado (o contexto) é econômico e competitivo.	Porter desenvolve o conceito de estratégias como posicionamento no mercado, sendo 03 estratégias genéricas: Liderança em custos, Diferenciação e Nicho		
		O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.			
		Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções.			
		As estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.			
		A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização.			
		O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.	O conceito mais central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. SUBJETIVISTA		

APÊNDICE F – ESCOLAS DE PENSAMENTO

ESCOLAS PRESCRITIVAS Como as estratégias devem ser formuladas.	4	ESCOLA EMPREENDEDORA: A Formação de Estratégia como um Processo Visionário	O líder promove a visão de forma decidida. Até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.			
			Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente - deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.	Ela mostra a formação da estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento de um único indivíduo; contudo, não pode dizer muito a respeito de qual é o processo.		
			A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretrizes do líder; quer se trate de uma nova empresa. Uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder	Ela não só focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos - intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia com o perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão.	Estratégia como perspectiva. LÍDER/VISÃO	MINTZBERG
			A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.		As estratégias visionárias contrastam fortemente com as estratégias do tipo "eu também" que resultam de gerências pouco criativas ou desinteressadas.	
	5	ESCOLA COGNITIVA: A Formação de Estratégia como Processo Mental	A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.	busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.	Como foi observado no início do capítulo, esta escola é caracterizada mais por seu potencial do que por sua contribuição.	
			As estratégias emergem como perspectivas- na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras - que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.	chegar ao que este processo significa na esfera da cognição humana, utilizando em especial o campo da psicologia cognitiva. Sondar a mente do estrategista.	a psicologia cognitiva ainda precisa resolver de forma adequada as questões de maior interesse para a administração estratégica	
			Essas informações (de acordo com a "objetiva" desta escola) fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou (de acordo com a "subjetiva") são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido, e pode ser construído.	Esta escola tem atraído grande número de pesquisadores proeminentes nos últimos dez a quinze anos, trabalhando algumas vezes em associação a outras escolas (por exemplo, a do posicionamento, sobre cognição relacionada a grupos estratégicos [Reger e Huff, 1993; Bogner e Thomas, 1993] e a estratégias de alienação [Duhaime e Schwenk, 1985])		
				A escola de estratégia cognitiva, está atrelada aos desenvolvimentos da psicologia cognitiva, volta-se aos estilos cognitivos dos estrategistas, mais ou menos da década de 50		
			Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subsequentemente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.	qui os olhos da mente voltam-se para dentro, fo calizando a maneira pela qual a mente faz sua "tomada" sobre aquilo que ela vê lá fora- os eventos, os símbolos, o comportamento dos clientes e assim por diante. OBJETIVISTA		
	6	ESCOLA DE APRENDIZADO: A Formação de Estratégia como um Processo Emergente	A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.	As estratégias emergem na organização, inclusive não necessariamente na cúpula, mas em vários níveis da organização		
			Embora o líder também deva aprender e, às vezes, poder ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende; na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial.	Essas estratégias emergentes tem o poder de afetar a estratégia formal, deliberada, positivamente ou não, até mesmo suplantá-la		
			Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender. Isto significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. Algumas iniciativas são deixadas para que se desenvolvam ou não por si mesmas, ao passo que outras são escolhidas pelos defensores gerenciais que as promovem pela organização e/ou à alta administração, dando-lhes ímpeto. De qualquer maneira, as iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes. Uma vez reconhecidas, estas podem ser tomadas formalmente deliberadas.	como então devem proceder os estrategistas? Nossa sexta escola sugere uma resposta: eles aprendem ao longo do tempo.		
			Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança	a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou "aprende"	Estratégia como padrão	

APÊNDICE G – ESCOLAS DE PENSAMENTO

		Dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.	De acordo com esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela.		
7	ESCOLA DE PODER: A Formação de Estratégia como um Processo de Negociação	A formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo.			
		As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de lidar do que de perspectivas.			
		O poder micro vê a formação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo.			
		O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.	Formulação de estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos.	Em partes, estratégia como truque.	
8	ESCOLA CULTURAL: A Formação de Estratégia como um Processo Coletivo	A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.			
		Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal.			
		Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.			
		Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Uma afirmação semelhante, mas mais elaborada e contendo aspectos também da escola cognitiva, pode ser encontrada em Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente).			
		A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.			
9	ESCOLA AMBIENTAL: A Formação de Estratégia como um Processo Reativo	O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia.	Esta escola tem ajudado a descrever diferentes dimensões dos ambientes que os estrategistas têm diante de si e a sugerir seus possíveis efeitos sobre a formação de estratégia.		
		A organização deve responder a essas forças, ou será "eliminada".	acreditam que a formulação de estratégias é um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo.		
		Assim, a liderança toma-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.	Por um lado, esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo ao lado de liderança e organização.		
		As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem.	Ele costuma ser, tratado como um conjunto de forças vagas "lá fora": na verdade, tudo o que não é a organização.		
			O principal, o planejador, o cérebro, a organização - a escola ambiental o vê como um ator: na verdade, o ator.		
			Consideram a organização passiva, algo que passa seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a pauta.		

APÊNDICE H – ESCOLAS DE PENSAMENTO

			A escola ambiental provém da assim chamada "teoria da contingência", a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização		
10	ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO: A Formação de Estratégia como um Processo de Transformação	Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.	Oferece a possibilidade de reconciliação, uma maneira para integrar as mensagens das outras escolas	As configurações representam uma abordagem falha à teorização, precisamente porque são muito fáceis de entender e ensinar	Danny Miller, John Child, Miles e Snow
		Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação - um salto quântico para outra configuração.	E, como procuramos mostrar neste capítulo, a configuração muitas vezes pode ser útil, mesmo que seja como vocabulário pelo qual se entende como as diferentes formas de organização se combinam das maneiras descritas por Donaldson	É empírica e conceitualmente errado, afirmou ele, dizer que as empresas ou são estáticas ou estão mudando rapidamente	
		Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo descrevendo ciclos de vida de organizações.	As organizações funcionavam de forma eficaz porque reuniam diferentes características de maneiras complementares - por exemplo, uma determinada espécie de planejamento com uma determinada forma de estruturação e um determinado estilo de liderança.	Combinação das demais	
		Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processo de ruptura sem destruir a organização.	Analogamente, ao mesmo tempo em que as organizações se beneficiam com a configuração, elas também podem sofrer com ela. Isto ficou claro na obra de Miller sobre o Paradoxo de Ícaro: a mesma consistência que leva ao sucesso pode levar ao fracasso.		
		Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou política competitiva localizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares.	Embora o processo de geração de estratégia possa se dispor a mudar a direção na qual uma organização está indo, as estratégias resultantes estabilizam essa direção. É a escola de configuração faz isso: descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos - ocasionais e mesmo enormes - para novos estados.		
		As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.	Ela traz ordem para o confuso mundo de formação de estratégia, em particular para suas enormes e multiformes literaturas e práticas.		
			Um descreve estados - da organização e do contexto que a cerca como configurações. O outro descreve o processo de geração de estratégia como transformação. Trata-se de dois lados da mesma moeda: se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia toma-se um processo de saltar de um estado para outro. Em outras palavras, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Há um tempo para coerência e um tempo para mudar.		

ANEXO A – TERMO DE COPARTICIPAÇÃO IFNMG



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Superintendência Regional de Ensino Diamantina



Os pesquisadores Altamir Fernandes de Oliveira e Rafaela Caiafa Faria Vieira Marques, vinculados a UFVJM, responsáveis pela execução da pesquisa intitulada **“ENGAJAMENTO DOS GESTORES DO IFNMG NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: indicações de melhores práticas a partir das Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento de Projetos”**, solicitam autorização para realização da referida pesquisa nesta instituição, que em caso de aceite passa a ser coparticipante do projeto. A autorização fica amparada pela Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde, de 07 de abril de 2016, que no Art. 1º dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta resolução e, conforme o parágrafo único, **não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP: I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados.**

Em resposta a solicitação:

José Ricardo Martins da Silva, reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais – IFNMG, com sede no município de Montes Claros/ MG, autorizo a realização nesta instituição da pesquisa intitulada **“ENGAJAMENTO DOS GESTORES DO IFNMG NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: indicações de melhores práticas a partir das Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento de Projetos”**, sob a responsabilidade do pesquisador Altamir Fernandes de Oliveira, tendo como objetivo primário investigar o engajamento dos Gestores do IFNMG quanto aos processos¹ do Planejamento Estratégico, com o propósito de indicar melhores práticas por meio das Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento de Projetos do PMBOK®.

Afirmo que fui devidamente orientado sobre a finalidade e objetivos da pesquisa, bem como sobre a utilização de dados exclusivamente para fins científicos e que as informações a serem oferecidas para o pesquisador serão guardadas pelo tempo que determinar a legislação e não serão utilizadas em prejuízo desta instituição e/ou das pessoas envolvidas, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e/ou prejuízo econômico e/ou financeiro. Além disso, durante ou depois da pesquisa é garantido o anonimato dos sujeitos e sigilo das informações.

Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo da infraestrutura necessária para tal.

Montes Claros, 19 de setembro de 2019.

José Ricardo Martins da Silva
Reitor do IFNMG

1 Os estudos realizados serão feitos com base nos grupos de processos sugeridos pelo PMBOK®, versão 2017, em suas fases: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento Controle e Finalização

ANEXO B – PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA

08/11/2019

Pesquisa de opinião Gestores do nível estratégico

1. 1- Termo de coparticipação assinado pelo Reitor?



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Superintendência Regional de Ensino Diamantina



Os pesquisadores Altamir Fernandes de Oliveira e Rafaela Caiafa Faria Vieira Marques, vinculados a UFVJM, responsáveis pela execução da pesquisa intitulada **“ENGAJAMENTO DOS GESTORES DO IFNMG NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: indicações de melhores práticas a partir das Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento de Projetos”**, solicitam autorização para realização da referida pesquisa nesta instituição, que em caso de aceite passa a ser coparticipante do projeto. A autorização fica amparada pela Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde, de 07 de abril de 2016, que no Art. 1º dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta resolução e, conforme o parágrafo único, **não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP: I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados.**

Em resposta a solicitação:

José Ricardo Martins da Silva, reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais – IFNMG, com sede no município de Montes Claros/ MG, autorizo a realização nesta instituição da pesquisa intitulada **“ENGAJAMENTO DOS GESTORES DO IFNMG NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: indicações de melhores práticas a partir das Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento de Projetos”**, sob a responsabilidade do pesquisador Altamir Fernandes de Oliveira, tendo como objetivo primário investigar o engajamento dos Gestores do IFNMG quanto aos processos¹ do Planejamento Estratégico, com o propósito de indicar melhores práticas por meio das Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento de Projetos do PMBOK®.

Afirmo que fui devidamente orientado sobre a finalidade e objetivos da pesquisa, bem como sobre a utilização de dados exclusivamente para fins científicos e que as informações a serem oferecidas para o pesquisador serão guardadas pelo tempo que determinar a legislação e não serão utilizadas em prejuízo desta instituição e/ou das pessoas envolvidas, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e/ou prejuízo econômico e/ou financeiro. Além disso, durante ou depois da pesquisa é garantido o anonimato dos sujeitos e sigilo das informações.

Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo da infraestrutura necessária para tal.

Montes Claros, 19 de setembro de 2019.

José Ricardo Martins da Silva
Reitor do IFNMG

¹ Os estudos realizados serão feitos com base nos grupos de processos sugeridos pelo PMBOK®, versão 2017, em suas fases: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento Controle e Finalização

Arquivos enviados:

Orientação:

Para as respostas que tem a gradação de 1 a 5 considere: 1 (um) pouco ou nenhum e 5 (cinco) muito ou total.

2. 2- Qual o seu nível de conhecimento em relação ao PDI 2014-2018? **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. 3- Na sua opinião a metodologia de ELABORAÇÃO do PDI 2014-2018 foi: **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Adequada
- ☐ Parcialmente adequada
- ☐ Inadequada
- ☐ Não conheço a metodologia

4. 4- Na sua opinião qual foi o nível de engajamento dos gestores do IFNMG (exceto você) na ELABORAÇÃO do PDI 2014-2018? **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 5- Na sua opinião em qual nível foi possível recorrer ao PDI 2014-2018 enquanto ferramenta de gestão para tomada de decisões do dia a dia alinhado à sua área de atuação? **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 6- Na sua opinião qual foi o SEU nível de engajamento para alinhar suas ações com o que está descrito no PDI 2014-2018? **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 7- Na sua opinião qual o nível de engajamento dos gestores do IFNMG (exceto você) na EXECUÇÃO do PDI 2014-2018? **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 8- Na sua opinião qual foi nível de IMPLANTAÇÃO do PDI 2014-2018 no IFNMG? **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 9- No sua opinião qual o nível de UTILIZAÇÃO do PDI 2014-2018 enquanto instrumento de planejamento adotado pelo IFNMG? *128 *Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 10- Quais as áreas abaixo você acredita que o PDI 2014-2018 contemplou? **Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Gerenciamento da Integração (Inter-relações entre áreas)
- ☐ Gerenciamento do Escopo (Objetivos, Metas e Alcance)
- ☐ Gerenciamento do Cronograma (Prazo)
- ☐ Gerenciamento dos Custos (Gasto)
- ☐ Gerenciamento da Qualidade (Padronização, Indicadores)
- ☐ Gerenciamento dos Recursos (Humanos, físicos, materiais etc.)
- ☐ Gerenciamento das Partes Interessadas (Ambiente interno e externo)
- ☐ Gerenciamento das Comunicações (Troca de informações entre os interessados, interna e externamente)
- ☐ Gerenciamento de Riscos (Impactos negativos/positivos na Gestão)
- ☐ Gerenciamento das Aquisições (Compras, licitações, contratos, convênios etc.)

11. 11- Você acredita que o PDI 2014-2018 foi uma ferramenta de gestão? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não

12. 12- Qual o seu nível de conhecimento em relação ao PDI 2019-2023? **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 13- Na sua opinião a metodologia de ELABORAÇÃO do PDI 2019-2023 foi: **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Adequada
- ☐ Parcialmente adequada
- ☐ Inadequada
- ☐ Não conheço a metodologia

14. 14- Na sua opinião qual foi o nível de engajamento dos gestores do IFNMG (exceto você) na ELABORAÇÃO do PDI 2019-2023? **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **14- Na sua opinião em qual nível está sendo possível recorrer ao PDI 2019-2023 enquanto ferramenta de gestão para tomada de decisões do dia a dia alinhado à sua área de atuação? ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **15- Na sua opinião qual está sendo o SEU nível de engajamento para alinhar suas ações ao que está descrito no PDI 2019-2023? ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **16- Na sua opinião o IFNMG utiliza alguma das ferramentas abaixo para manter o engajamento dos gestores no processo de execução do planejamento institucional elaborado no PDI 2019-2023? Assinale uma ou mais se for o caso.**

Marcar apenas uma oval por linha.

	Coluna 1
Análise das partes interessadas	<input type="radio"/>
Métodos de comunicação	<input type="radio"/>
Habilidades de gerenciamento	<input type="radio"/>
Sistema de gerenciamento das informações	<input type="radio"/>
Não conheço ou não são utilizadas	<input type="radio"/>

18. **17- Qual o seu nível de conhecimento do Balanced Scorecard (BSC), método utilizado para a elaboração do planejamento estratégico no PDI 2019-2023?**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. **18- Você acha importante gerenciar (acompanhar e identificar possíveis ajustes) o nível de engajamento dos gestores na EXECUÇÃO do PDI? ***

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

20. 19- Quais as áreas abaixo você acredita que o PDI 2019-2023 contempla?*Marque todas que se aplicam.*

130

- ☐ Gerenciamento da Integração (Inter-relações entre áreas)
- ☐ Gerenciamento do Escopo (Objetivos, Metas e Alcance)
- ☐ Gerenciamento do Cronograma (Prazo)
- ☐ Gerenciamento dos Custos (Gasto)
- ☐ Gerenciamento da Qualidade (Padronização, Indicadores)
- ☐ Gerenciamento dos Recursos (Humanos, físicos, materiais etc.)
- ☐ Gerenciamento das Partes Interessadas (Ambiente interno e externo)
- ☐ Gerenciamento das Comunicações (Troca de informações entre os interessados, interna e externamente)
- ☐ Gerenciamento de Riscos (Impactos negativos/positivos na Gestão)
- ☐ Gerenciamento das Aquisições (Compras, licitações, contratos, convênios etc.)

21. 20- Na sua opinião o PDI 2019-2023 é uma ferramenta de gestão? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não

22. 21- Na sua opinião em qual nível que a EXECUÇÃO do planejamento pode interferir no poder decisório do gestor (inclusive você)? **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. 22- Você conhece a ferramenta adotada pelo IFNMG para ajuste, monitoramento e aferição do PDI? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não